



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación

Mención Gestión de Calidad

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO
EDUCATIVO DEL LICEO COMERCIAL DE TOMÉ, REGIÓN DEL
BIOBIO, CHILE**

Alumno: Ezer Aguayo Fuentes
Tutor académico: Dra. Amely Vivas Escalante
Tutor Metodológico: Dr. Oscar Rojas

Marzo, 2025

ÍNDICE

INDICE DE TABLAS.....	4
INDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
MARCO TEÓRICO.....	9
Contextualización.....	9
El Rol de los Docentes en el Mejoramiento Educativo.....	9
Diagnóstico Institucional	10
Liderazgo.....	11
Gestión Pedagógica	11
Formación y Convivencia	12
Gestión de Recursos	12
Autoevaluación Institucional.....	13
Plan de Mejoramiento Educativo	13
Dimensiones del Mejoramiento Educativo.....	14
Liderazgo.....	14
Gestión Pedagógica	14
Formación y Convivencia Escolar.....	15
Gestión de Recursos	15
MARCO CONTEXTUAL.....	17
Antecedentes Históricos	17
Antecedentes Geográficos.....	17
Antecedentes Socioeconómicos y Culturales	18
Características del Entorno y Realidad del Establecimiento.....	19
Aspecto Pedagógico del Liceo Comercial de Tomé.....	20
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	22
Antecedentes del establecimiento	22
Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.	23
ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO	84

CONCLUSIONES.....	86
Bibliografía	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.....	23
Tabla 2 Análisis FODA.....	41
Tabla 3 Dimensión: Gestión pedagógica.....	53
Tabla 4 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	56
Tabla 5 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	59
Tabla 6 Dimensión: Liderazgo del sostenedor	62
Tabla 7 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director	64
Tabla 8 Dimensión: Planificación y gestión de resultados.....	66
Tabla 9 Dimensión: Formación	69
Tabla 10 Dimensión: Convivencia.....	71
Tabla 11 Dimensión: Participación.....	74
Tabla 12 Dimensión: Gestión del recurso humano.....	77
Tabla 13 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	80
Tabla 14 Dimensión: Gestión de recursos educativos	82
Tabla 15 Objetivos y Metas Estratégicas.....	84

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Histograma Dimensión: Gestión pedagógica.....	54
Figura 2 Histograma Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	57
Figura 3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes.....	60
Figura 4 Dimensión: Liderazgo del sostenedor	62
Figura 5 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.....	64
Figura 6 Dimensión: Planificación y gestión de resultados.....	67
Figura 7 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director.....	69
Figura 8 Dimensión: Convivencia.....	72
Figura 9 Dimensión: Participación	75
Figura 10 Dimensión: Gestión del recurso humano.....	78
Figura 11 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	80
Figura 12 Dimensión: Gestión de recursos educativos.....	82

RESUMEN

El presente trabajo aborda la planificación, implementación y evaluación de un Plan de Mejoramiento Educativo para el Liceo Comercial de Tomé, basado en un diagnóstico institucional detallado. Se identificaron fortalezas y oportunidades de mejora en dimensiones clave como la gestión pedagógica, el liderazgo, la convivencia escolar y la administración de recursos. A partir de estos hallazgos, se diseñaron estrategias orientadas a optimizar las prácticas docentes, fortalecer el liderazgo participativo, mejorar el clima escolar y optimizar la gestión de recursos. Uno de los aspectos más relevantes detectados es la necesidad de fortalecer la planificación estratégica y el seguimiento de metas institucionales, lo que permitirá una toma de decisiones más informada y ajustada a las necesidades educativas. Asimismo, se propone potenciar la formación de líderes educativos, fomentar la educación socioemocional y mejorar los mecanismos de comunicación interna. En términos de gestión financiera, se plantean acciones para garantizar un uso eficiente y transparente de los recursos, promoviendo alianzas estratégicas que faciliten el acceso a herramientas pedagógicas innovadoras. Este plan no solo responde a exigencias normativas, sino que también busca consolidar una cultura de mejora continua en la institución. Su implementación efectiva dependerá del compromiso de toda la comunidad educativa, garantizando un impacto positivo y sostenible en la calidad del aprendizaje y en la equidad de oportunidades para los estudiantes.

INTRODUCCIÓN

La mejora continua en la educación es un pilar fundamental para garantizar el desarrollo integral de los estudiantes y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. En este contexto, los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) han sido implementados en Chile como una estrategia clave para fortalecer la gestión institucional y pedagógica en los establecimientos educacionales. Según el Ministerio de Educación, el PME es un “instrumento de planificación estratégica que permite orientar las acciones del establecimiento hacia el cumplimiento de sus objetivos educativos, mediante un proceso de análisis, reflexión y mejora continua” (Mineduc, 2018, p. 7). Su aplicación busca generar transformaciones significativas en la labor docente, los procesos de enseñanza y el uso de los recursos disponibles, alineándose con los principios del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

El objetivo principal de este trabajo es diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo para el Liceo Comercial de Tomé, en la Región del Biobío, con énfasis en el fortalecimiento del rol docente y la optimización de herramientas pedagógicas. Para ello, se parte de un diagnóstico institucional detallado que permite identificar fortalezas y debilidades del establecimiento, sentando las bases para la formulación de estrategias de intervención. La importancia del diagnóstico en los procesos de mejora educativa ha sido ampliamente destacada por autores como Arredondo y Rangel (2015), quienes señalan que “una evaluación institucional efectiva permite establecer un punto de partida para la toma de decisiones fundamentadas, orientadas a la resolución de problemáticas y la optimización del desempeño organizacional” (p. 45).

El proceso de mejora continua se fundamenta en metodologías cíclicas que permiten la revisión y ajuste permanente de las estrategias implementadas. En este sentido, Juran (1992) plantea que “el ciclo de mejora continua debe basarse en un enfoque sistemático de planificación, ejecución, evaluación y reajuste, asegurando que las acciones implementadas respondan a necesidades reales y generen impacto en los procesos” (p. 89). Desde esta perspectiva, el presente trabajo adopta un enfoque

dinámico en la elaboración del PME, integrando mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan su ajuste progresivo.

Este estudio se estructura en varias secciones que abordan diferentes dimensiones del Plan de Mejoramiento Educativo. En primer lugar, el marco teórico desarrolla conceptos clave sobre gestión educativa, planificación estratégica y formación docente, sustentados en referentes académicos. Posteriormente, el marco contextual ofrece una descripción detallada del Liceo Comercial de Tomé, incluyendo su historia, características institucionales y principales desafíos. Luego, se presenta el diagnóstico institucional, basado en la recopilación de información clave sobre el establecimiento y su funcionamiento. Finalmente, se expone la propuesta del Plan de Mejoramiento Educativo, detallando sus objetivos, estrategias y mecanismos de evaluación.

A través de este trabajo, se espera contribuir al fortalecimiento del proceso educativo en el Liceo Comercial de Tomé, proporcionando un instrumento de planificación que permita guiar las acciones de la comunidad educativa hacia una mejora sostenida y efectiva.

MARCO TEÓRICO

Contextualización

El mejoramiento continuo en educación se fundamenta en modelos de gestión que buscan la optimización constante de los procesos pedagógicos y administrativos dentro de los establecimientos educacionales. Según Murillo (2020): “el ciclo de mejora continua en la educación se basa en cuatro etapas esenciales: diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, permitiendo así ajustes permanentes en función de las necesidades detectadas” (p. 45-47).

La aplicación del ciclo de mejora continua en los centros educativos implica un proceso sistemático de revisión y reformulación de estrategias en pro de la calidad educativa. Schmelkes (2021) destaca la importancia de la retroalimentación constante y del uso de datos objetivos para guiar la toma de decisiones. “En este sentido, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se erige como una herramienta clave que operacionaliza dicho ciclo dentro de los establecimientos escolares” (p. 38).

El Rol de los Docentes en el Mejoramiento Educativo

Los docentes desempeñan un papel fundamental en el proceso de mejora educativa, ya que son los responsables de implementar las estrategias pedagógicas que impactan directamente en el aprendizaje de los estudiantes. Según Villegas-Reimers (2020), “los docentes son los agentes clave para la implementación de reformas educativas, ya que tienen el contacto directo con los estudiantes y la capacidad de modificar las prácticas de enseñanza de acuerdo con las necesidades del aula” (p. 12-15). Este papel transformador requiere de una constante actualización y reflexión sobre su práctica profesional.

Además, los docentes no solo son ejecutores de políticas educativas, sino también líderes dentro de sus aulas. Hargreaves y Fullan (2021) subrayan que “los maestros efectivos no solo dominan contenidos y métodos pedagógicos, sino que también lideran el aprendizaje de sus estudiantes, actuando como modelos a seguir en

su crecimiento académico y personal" (p. 90). Este liderazgo pedagógico requiere una formación continua que permita a los docentes adaptarse a los cambios del entorno educativo y ser agentes activos de cambio en sus instituciones.

La capacitación y el desarrollo profesional docente son, por lo tanto, elementos esenciales dentro de cualquier plan de mejoramiento educativo. El trabajo conjunto y colaborativo entre los docentes y la dirección del establecimiento es crucial para el éxito de las estrategias implementadas, ya que facilita el intercambio de experiencias y el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.

Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional es el primer paso en cualquier proceso de mejoramiento educativo, ya que permite identificar fortalezas y debilidades dentro de una institución. Brunner y Ganga (2022) señalan que un diagnóstico bien elaborado debe considerar factores contextuales, de gestión, pedagógicos y de convivencia, asegurando un enfoque integral (p. 55).

El uso de instrumentos de evaluación como encuestas, entrevistas y análisis de datos cuantitativos sobre desempeño académico permite a los establecimientos conocer su situación real. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) subraya la importancia de la participación de toda la comunidad educativa en este proceso, promoviendo un diagnóstico participativo y alineado con las necesidades del contexto escolar (p. 32).

Según las orientaciones del Ministerio de Educación de Chile (2020), el diagnóstico institucional se estructura en torno a cuatro dimensiones clave: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos (p. 20). Cada una de estas dimensiones se desglosa en tres subdimensiones específicas, las cuales se detallan a continuación:

Liderazgo

Liderazgo del sostenedor: Se refiere a la capacidad del sostenedor para definir políticas educativas claras y proporcionar los recursos necesarios para el funcionamiento óptimo del establecimiento. Un sostenedor comprometido influye positivamente en la calidad educativa y en la implementación de proyectos institucionales.

Liderazgo del director: Implica la habilidad del director para gestionar el establecimiento de manera eficiente, promoviendo un clima organizacional favorable y liderando procesos de mejora continua. Un director con liderazgo efectivo es crucial para el éxito de las iniciativas pedagógicas y administrativas.

Planificación y gestión de resultados:

Esta subdimensión abarca la capacidad de la institución para establecer metas claras, planificar estratégicamente y evaluar los resultados obtenidos. La planificación efectiva y el seguimiento de los resultados permiten ajustes oportunos en las estrategias educativas.

Gestión Pedagógica

Gestión curricular: Se enfoca en la adecuada implementación del currículo nacional, asegurando que los contenidos impartidos sean pertinentes y estén alineados con los objetivos educativos establecidos. Una gestión curricular efectiva garantiza la coherencia y relevancia de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Enseñanza y aprendizaje en el aula: Esta subdimensión analiza las metodologías pedagógicas empleadas, promoviendo prácticas innovadoras que fomenten la participación activa de los estudiantes y el desarrollo de competencias clave. La calidad de la enseñanza en el aula es determinante para el logro de aprendizajes significativos.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes: Incluye estrategias y programas destinados a atender las necesidades individuales de los estudiantes, brindando apoyo académico, emocional y social para su desarrollo integral. Un enfoque centrado en el estudiante contribuye a su bienestar y éxito académico.

Formación y Convivencia

Formación: Se refiere a las iniciativas orientadas al desarrollo profesional de los docentes y al fortalecimiento de sus competencias pedagógicas. La formación continua del personal educativo es esencial para mantener prácticas pedagógicas actualizadas y efectivas.

Convivencia: Abarca las políticas y acciones destinadas a promover un ambiente escolar respetuoso, inclusivo y seguro, donde prevalezcan relaciones armónicas entre todos los miembros de la comunidad educativa. Una convivencia positiva es fundamental para el bienestar y el aprendizaje de los estudiantes.

Participación y vida democrática: Implica la promoción de espacios y mecanismos que fomenten la participación activa de estudiantes, docentes y apoderados en la toma de decisiones y en la vida escolar. La participación democrática fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida en la comunidad educativa.

Gestión de Recursos

Gestión del personal: Se centra en la adecuada selección, evaluación y desarrollo del equipo docente y administrativo, asegurando que cuenten con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Una gestión eficiente del personal contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Gestión financiera: Involucra la administración responsable y transparente de los recursos económicos, garantizando su uso eficiente en beneficio de la comunidad

educativa. Una gestión financiera sólida es clave para la sostenibilidad y el desarrollo de proyectos educativos.

Gestión de recursos educativos: Comprende la provisión y mantenimiento de materiales, infraestructura y tecnología necesarios para apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje. La disponibilidad de recursos educativos adecuados facilita la implementación de prácticas pedagógicas efectivas.

Autoevaluación Institucional

La autoevaluación institucional es un proceso reflexivo mediante el cual la comunidad educativa revisa sus propias prácticas con el objetivo de mejorar su desempeño. Según Bellei et al. (2021), esta instancia fomenta la cultura de la mejora continua y permite una gestión más eficiente basada en evidencias (p. 45).

En Chile, el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED) y la Agencia de Calidad de la Educación han promovido metodologías de autoevaluación que incluyen análisis de prácticas docentes, gestión de recursos y resultados de aprendizaje. La investigación de González y Raczynski (2023) sugiere que los establecimientos que implementan procesos de autoevaluación estructurados logran mejoras significativas en sus indicadores de calidad (p. 78).

Plan de Mejoramiento Educativo

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es el principal instrumento de planificación estratégica dentro de un establecimiento educacional, y su objetivo es orientar acciones que permitan alcanzar mejores resultados de aprendizaje. Según el Ministerio de Educación de Chile (2021), el PME debe responder a las necesidades detectadas en el diagnóstico institucional y considerar metas a corto, mediano y largo plazo (p. 15).

El PME se estructura en dimensiones claves de gestión escolar: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia escolar, y gestión de recursos. Estas

dimensiones permiten focalizar los esfuerzos y garantizar un mejoramiento integral. Torres (2022) enfatiza la importancia de que el PME sea flexible y ajustable a los cambios en la realidad educativa del establecimiento (p. 9).

Dimensiones del Mejoramiento Educativo

Liderazgo

El liderazgo educativo es un factor clave en la mejora continua. Fullan (2020) sostiene que un liderazgo eficaz influye directamente en la cultura escolar y en la motivación del profesorado (p. 56). Dentro de esta dimensión se encuentran tres subdimensiones fundamentales:

Liderazgo del sostenedor: Encargado de definir políticas y estrategias generales para la gestión educativa. Bellei y Valenzuela (2023) indican que la relación entre el sostenedor y la dirección del establecimiento es crucial para garantizar recursos y apoyos adecuados (p. 33).

Liderazgo del director: Responsable de la gestión escolar diaria, la organización de la comunidad educativa y el cumplimiento del PME. Leithwood et al. (2021) destacan que un director eficaz debe ser un facilitador del cambio y un promotor del desarrollo profesional docente (p. 89).

Planificación y gestión de resultados: Abarca el diseño de estrategias para la mejora de aprendizajes y la toma de decisiones basada en evidencias. Hargreaves y O'Connor (2022) subrayan la necesidad de contar con sistemas de monitoreo permanentes (p. 74).

Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica se centra en la organización y regulación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Hopkins (2023) destaca que esta dimensión es el

motor del mejoramiento educativo y debe alinearse con el PEI del establecimiento (p. 28). Se subdivide en tres ámbitos principales:

Gestión curricular: Diseño e implementación de estrategias de enseñanza basadas en el currículo nacional.

Enseñanza y aprendizaje en el aula: Uso de metodologías activas para favorecer la participación de los estudiantes.

Apoyo al desarrollo de los estudiantes: Estrategias de acompañamiento integral para mejorar la inclusión y equidad educativa.

Formación y Convivencia Escolar

La formación y la convivencia escolar son esenciales para garantizar un ambiente de aprendizaje adecuado. La UNESCO (2021) destaca que la formación en valores y habilidades socioemocionales favorece el desarrollo integral de los estudiantes (p. 112). Se compone de tres componentes:

Formación: Programas de desarrollo personal, ético y social dentro de la escuela.

Convivencia: Estrategias de resolución de conflictos y promoción del respeto mutuo.

Participación y vida democrática: Acciones para fomentar la inclusión de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones.

Gestión de Recursos

La correcta administración de los recursos en una institución educativa es fundamental para la mejora continua. Sánchez y Contreras (2022) identifican tres áreas críticas (p. 45):

Gestión del personal: Procesos de selección, evaluación y capacitación de docentes.

Gestión financiera: Planificación presupuestaria eficiente.

Gestión de recursos educativos: Adquisición y mantenimiento de materiales y tecnología para el aprendizaje.

MARCO CONTEXTUAL

Antecedentes Históricos

El Liceo Comercial de Tomé fue fundado en 1964 con el propósito de proporcionar una educación técnica de calidad a los jóvenes de la comuna y sus alrededores, especialmente en las áreas de administración y contabilidad. Desde su creación, el establecimiento ha sido un pilar fundamental en la formación profesional de los estudiantes, con un enfoque en las necesidades del mercado laboral local y regional. Durante sus primeros años, el liceo funcionó en condiciones de infraestructura limitadas, pero con el tiempo se fue consolidando gracias a los esfuerzos de sus directivos y docentes.

En la década de 1980, el liceo experimentó un proceso de modernización de sus instalaciones, con la incorporación de nuevas especialidades y la ampliación de su oferta educativa. A principios de los años 2000, el establecimiento se trasladó a su actual sede, ubicada en Sargento Aldea 1050, lo que permitió una expansión de su capacidad y mejoramiento de sus condiciones para recibir a un mayor número de estudiantes.

A lo largo de su historia, el Liceo Comercial de Tomé ha sido reconocido por su compromiso con la educación técnica y la formación de profesionales capacitados que contribuyen al desarrollo económico de la comuna y la región del Biobío. Actualmente, la institución ofrece especialidades en áreas como Administración, Conectividad y Redes, y Gastronomía, adaptándose a los cambios del mercado laboral y las nuevas demandas educativas.

Antecedentes Geográficos

El Liceo Comercial de Tomé se encuentra en el centro de la comuna, lo que permite a los estudiantes un fácil acceso desde diversos sectores urbanos y rurales cercanos. Tomé es una ciudad costera ubicada en la Región del Biobío, conocida por su puerto y actividad pesquera, lo que ha influido en el perfil socioeconómico de la comunidad.

La ubicación geográfica del liceo favorece el acceso a redes de transporte público, como buses interurbanos y microbuses locales, que conectan el establecimiento con las localidades vecinas de Penco, Lirquén y Concepción. Esta accesibilidad facilita que los estudiantes de sectores rurales, como las zonas cercanas a Rafael y Dichato, puedan asistir al liceo sin dificultades de transporte.

Además, el establecimiento está rodeado por diversos servicios y recursos comunitarios. En las cercanías se encuentran centros de salud como el Centro de Salud Familiar (CESFAM) de Tomé, que brinda atención médica básica a los estudiantes y sus familias, así como el Hospital de Tomé, especializado en urgencias y atención primaria. Estas instituciones juegan un papel clave en el bienestar de la comunidad educativa.

Antecedentes Socioeconómicos y Culturales

El Liceo Comercial de Tomé atiende principalmente a estudiantes provenientes de sectores de clase media y baja, reflejando la realidad socioeconómica de la comuna, donde el desempleo y la informalidad laboral son desafíos constantes. La mayoría de los padres y apoderados de los estudiantes trabajan en sectores como la pesca, el comercio ambulante y la agricultura, con algunos dedicándose a actividades vinculadas al turismo local y la industria portuaria.

El nivel educativo de los apoderados varía considerablemente. Aunque un porcentaje significativo tiene educación básica o media incompleta, muchos apoderados valoran profundamente la educación como un medio para mejorar la calidad de vida de sus hijos. Sin embargo, la falta de recursos económicos dificulta la participación activa de las familias en actividades escolares, y en muchos casos, los apoderados se ven limitados para involucrarse en proyectos educativos más allá de las reuniones de apoderados.

La realidad sociocultural del liceo se caracteriza por una fuerte presencia de estudiantes provenientes de familias monoparentales, en su mayoría madres solteras que asumen la carga económica y educativa de sus hijos. Estos hogares suelen depender de trabajos informales, como ventas ambulantes, que no siempre permiten a

los apoderados dedicar tiempo a apoyar las tareas escolares o participar activamente en la vida escolar de sus hijos.

A lo largo de los últimos años, la comunidad del Liceo Comercial de Tomé ha experimentado un proceso de creciente diversidad cultural, con la incorporación de estudiantes de otras nacionalidades, principalmente de Venezuela y Haití, lo que ha enriquecido la convivencia y generado nuevos desafíos en términos de integración y aprendizaje del idioma español. El liceo ha implementado programas de apoyo lingüístico y cultural para facilitar la inclusión de estos estudiantes, tanto en el ámbito académico como social.

Características del Entorno y Realidad del Establecimiento

El Liceo Comercial de Tomé enfrenta diversos desafíos en cuanto a la infraestructura y recursos educativos. Si bien ha mejorado significativamente en términos de espacio y equipamiento desde sus primeros años, la institución aún necesita fortalecer su capacidad tecnológica, especialmente en áreas clave como la informática y las ciencias. La oferta educativa está en constante actualización para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado laboral, pero la falta de recursos económicos limita la adquisición de tecnologías de última generación y la implementación de metodologías innovadoras en el aula.

Uno de los principales retos del establecimiento es mejorar la conectividad interna, ya que muchos de los estudiantes provienen de familias con un acceso limitado a Internet en sus hogares. Esto genera dificultades para el desarrollo de tareas y proyectos académicos que requieren de herramientas digitales. En respuesta, el liceo ha establecido alianzas con la municipalidad de Tomé y otras instituciones locales para ofrecer acceso a computadoras y Wi-Fi en el establecimiento, además de promover el uso de plataformas digitales durante las clases.

La comunidad educativa del Liceo Comercial de Tomé se caracteriza por un fuerte sentido de pertenencia y solidaridad. Los docentes trabajan estrechamente con los estudiantes y sus familias, implementando estrategias de apoyo académico y emocional que buscan mejorar el rendimiento y bienestar de los alumnos. Las actividades extracurriculares, como los talleres de emprendimiento, deportes y arte, son

esenciales para el desarrollo integral de los estudiantes, brindándoles oportunidades de crecimiento personal y profesional.

El liceo también ha asumido un rol activo en la prevención de la violencia escolar, promoviendo un ambiente de respeto y colaboración entre los estudiantes. Se realizan constantemente actividades de sensibilización sobre convivencia escolar, igualdad de género y prevención de conductas de riesgo, con el objetivo de garantizar un entorno seguro y saludable para todos los miembros de la comunidad educativa.

En resumen, el Liceo Comercial de Tomé es un establecimiento comprometido con la formación integral de sus estudiantes, adaptándose a las realidades sociales y económicas de la comuna y la región. Aunque enfrenta desafíos en términos de recursos y infraestructura, la comunidad educativa trabaja de manera colaborativa para garantizar que los estudiantes reciban una educación de calidad, basada en valores de inclusión, respeto y excelencia.

Aspecto Pedagógico del Liceo Comercial de Tomé

El Liceo Comercial de Tomé se distingue por su enfoque pedagógico orientado hacia la formación técnica y profesional, especialmente en áreas como Administración, Conectividad y Redes, y Gastronomía. A lo largo de los años, ha integrado metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos, que permite a los estudiantes aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones reales y contextualizadas, preparándolos para enfrentar los desafíos del mercado laboral regional.

A pesar de las limitaciones de recursos, la institución ha realizado esfuerzos por incorporar tecnología en su proceso de enseñanza, promoviendo el uso de plataformas digitales y herramientas informáticas, especialmente en sus especialidades técnicas. Estos esfuerzos buscan reducir la brecha digital, proporcionándole a los estudiantes acceso a herramientas y materiales educativos más actualizados.

El Liceo también enfatiza el acompañamiento integral de los estudiantes. Con un enfoque cercano y personalizado, los docentes implementan estrategias de

apoyo académico y emocional. Además, en línea con los objetivos de inclusión educativa, se han implementado programas para estudiantes con dificultades de aprendizaje, así como para aquellos provenientes de contextos culturales diversos, como los estudiantes migrantes de Venezuela y Haití. El establecimiento promueve una convivencia escolar armónica, asegurando que todos los estudiantes, independientemente de su contexto, tengan la oportunidad de desarrollarse plenamente.

Este enfoque pedagógico integral, que articula el aprendizaje técnico, el acompañamiento emocional y el fomento de la inclusión, constituye uno de los pilares fundamentales para asegurar una educación de calidad que se adapte tanto a las necesidades del mercado laboral como a la realidad sociocultural de la comuna de Tomé.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Antecedentes del establecimiento

El Liceo Comercial de Tomé es un establecimiento de educación técnico-profesional ubicado en la Región del Biobío, con una matrícula de aproximadamente 400 estudiantes. Su oferta educativa incluye especialidades en Administración con mención en Recursos Humanos y Contabilidad, brindando formación teórica y práctica para la inserción laboral.

El liceo atiende a una población mayoritariamente vulnerable socioeconómicamente, con un alto porcentaje de estudiantes beneficiarios de programas de apoyo estatal. Los apoderados presentan, en su mayoría, bajos niveles de escolaridad, lo que dificulta el acompañamiento en el aprendizaje.

En cuanto a infraestructura, cuenta con espacios adecuados para la formación técnico-profesional, pero enfrenta desafíos en la actualización de recursos tecnológicos y pedagógicos. Además, existen dificultades en la convivencia escolar y la motivación estudiantil, lo que impacta en la retención y desempeño académico.

El liceo cuenta con un total de 49 profesores, quienes desempeñan diversas funciones en la implementación del currículo. Las especialidades y asignaturas que se ofrecen son las siguientes:

Administración y Contabilidad: Gestión de Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad General, Administración de Empresas, Marketing y Ventas.

Conectividad y Redes: Instalación de Redes, Soporte Técnico en Equipos Computacionales, Programación y Desarrollo Web.

Gastronomía: Cocina Internacional, Técnicas de Preparación de Alimentos, Seguridad Alimentaria.

Este diagnóstico institucional permitirá identificar fortalezas y áreas de mejora en el liceo, proporcionando información clave para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y la optimización de la calidad educativa.

Encuesta a los profesores

Se contactó a los profesores del Liceo Comercial de Tomé a través de correo electrónico, con el objetivo de aplicar una escala evaluativa por dimensiones del proceso educativo. Sin embargo, solo 27 profesores respondieron la encuesta, lo que representa aproximadamente el 55% del total de docentes. La participación de estos docentes proporciona una muestra significativa, pero es importante considerar que la respuesta podría no reflejar la totalidad de las opiniones y perspectivas del equipo docente.

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Tabla 1

Escala evaluativa para el análisis de las áreas de proceso.

Describe la calidad de la instalación de las prácticas institucionales y/o pedagógicas que componen las diferentes dimensiones.

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son

	sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.
4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.

Análisis de las áreas de proceso

1. Área de gestión del currículum

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria de cada curso, asignando las horas de libre disposición en función de las metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los estudiantes.	0	5	22	0
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación de los profesores y el horario de cada	0	3	22	2

curso, privilegiando criterios pedagógicos (como distribución equilibrada de los tiempos de cada asignatura en la semana, experticia de los docentes, entre otros)				
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que lo requieran.	0	10	17	0
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización efectiva de las clases calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, y para que ante la ausencia de un profesor se desarrollen actividades pertinentes a la asignatura.	0	0	22	5
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.	0	0	22	5
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.	0	3	20	4
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los				

docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.	0	0	17	10
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las planificaciones de clases con el profesor para mejorar su contenido.	0	2	21	4
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción docente en el aula que incluyen observación de clases, análisis del trabajo de los estudiantes y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.	0	10	17	0
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes corrijan a tiempo las evaluaciones y analicen las respuestas y los resultados con sus estudiantes, de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.	5	20	2	0
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.	0	17	10	0
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de reflexión, identificación e	4	18	5	0

intercambio de buenas prácticas pedagógicas, y análisis de dificultades en el ejercicio docente, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por los docentes (por ejemplo planificaciones, guías, pruebas, y otros instrumentos evaluativos), y establece un sistema para su organización y uso.	2	8	17	0

1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Las estrategias utilizadas por los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. Los profesores comunican claramente lo que esperan que los estudiantes aprendan o consoliden en cada clase y establecen las relaciones entre las actividades realizadas y los objetivos a alcanzar.	0	2	21	4
2. Los profesores introducen los nuevos conceptos con claridad y rigurosidad conceptual.	4	18	5	0
3. Los profesores aplican variadas estrategias de enseñanza, por ejemplo, que los estudiantes				

comparen, clasifiquen, generen analogías y metáforas, resuman, elaboren preguntas, expliquen, modelen conceptos, entre otras.	3	20	4	0
4. Los docentes incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los estudiantes.	10	12	3	2
5. Los profesores motivan y promueven que los estudiantes practiquen y apliquen las habilidades y conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.	1	12	10	4
6. Los profesores logran que todos los estudiantes participen de manera activa en clases (que estén atentos, pregunten, lean, discutan, ejecuten tareas, entre otros).	7	20	0	0
7. Los profesores logran mantener un clima de respeto y aprendizaje en clases. En los casos de interrupciones consiguen volver a captar su atención y retomar el trabajo sin grandes demoras.	0	2	21	4
8. Los profesores monitorean, retroalimentan, reconocen y refuerzan el trabajo de los estudiantes constantemente y mantienen una actitud de altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo.	0	3	22	2

1.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo académico, efectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades en el aprendizaje académico.	0	0	22	7
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los estudiantes con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.	0	10	17	0
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.	5	17	5	0
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo individual para cada estudiante con necesidades educativas especiales que incluye apoyos académicos diferenciados, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia, y procedimientos de evaluación y seguimiento.	5	17	5	0
5. El establecimiento identifica a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementa	0	17	10	0

acciones para asegurar su continuidad en el sistema.				
6. El establecimiento cuenta con un sistema de orientación vocacional que apoya a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y superiores, que incluye la entrega de información actualizada sobre alternativas de estudio, instituciones, sistemas de ingreso, becas y créditos.	3	20	4	0

2. Área Liderazgo Escolar

2.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor

Proceso general a evaluar:				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El sostenedor define claramente los roles y atribuciones del director y el equipo directivo y los respeta.	0	0	22	7
2. El sostenedor establece metas claras al director.	0	10	17	0
3. El sostenedor mantiene canales fluidos de comunicación con el director y el equipo directivo: recibe inquietudes, gestiona las peticiones, informa oportunamente	10	17	0	0
4. El sostenedor entrega oportunamente los recursos comprometidos.	5	22	0	0
5. El sostenedor gestiona eficazmente los apoyos acordados.	5	17	5	0

2.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

Proceso general a evaluar: El liderazgo del director en relación al logro de una comunidad comprometida con el Proyecto Educativo Institucional, una cultura de altas expectativas, el desarrollo permanente de los docentes, el mejoramiento de las prácticas y una conducción efectiva.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El director se compromete con el logro de altos resultados académicos y formativos.	0	4	21	2
2. El director instala y compromete a la comunidad educativa con los objetivos formativos y académicos del establecimiento, definidos en el Proyecto Educativo Institucional.	0	4	21	2
3. El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes.	2	10	15	0
4. El director conduce de manera efectiva la gestión pedagógica y formativa del establecimiento: define prioridades, establece ritmo, coordina y delega responsabilidades, afianza lo que está funcionando bien, establece acuerdos, detecta problemas y busca los mecanismos para solucionarlos, entre otros.	2	5	20	0
5. El director promueve y participa en el desarrollo y aprendizaje de los docentes: lidera conversaciones	2	4	21	0

profesionales, promueve desafíos académicos a los docentes, comparte reflexiones e inquietudes pedagógicas, retroalimenta oportuna y constructivamente a los docentes.				
6. El director gestiona los procesos de cambio y mejora en el establecimiento: orienta a su equipo a la identificación y análisis de las prácticas que requieren modificarse, y evaluarse para implementar las soluciones propuestas.	0	6	21	0
7. El director promueve una ética de trabajo.	0	2	22	3

2.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Proceso general a evaluar: La definición de los grandes lineamientos del establecimiento, el proceso de planificación junto con el monitoreo del cumplimiento de las metas, y la utilización de datos y evidencia para la toma de decisiones en cada una de las etapas de estos procesos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que incluye la definición de la modalidad y las características centrales del establecimiento, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.	0	0	22	7
2. El equipo directivo realiza un proceso sistemático	5	17	5	0

anual de autoevaluación del establecimiento para elaborar el Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.				
3. El establecimiento elabora un Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual, que define prioridades, Metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.	0	10	17	0
4. El establecimiento cuenta con un sistema de Monitoreo periódico del avance del Plan de Mejoramiento Educativo, o plan estratégico o planificación anual.	0	15	12	0
5. El establecimiento recopila y sistematiza los resultados académicos y formativos de los estudiantes, los datos de eficiencia interna, de clima escolar, de satisfacción de los padres y del contexto, los analiza e interpreta y los utiliza para la toma de decisiones y la gestión educativa.	7	20	0	0
6. El establecimiento cuenta con un sistema organizado de los datos recopilados, actualizado, protegido y de fácil consulta.	7	20	0	0

3. Área Convivencia Escolar

3.1 Dimensión: Formación

Proceso general a evaluar: Las políticas, líneas de acción y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para promover la formación afectiva, social, ética y espiritual de los estudiantes.

Prácticas	Nivel de calidad de la
------------------	-------------------------------

	práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento traduce los lineamientos formativos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional en estrategias concretas para alcanzar su logro (prácticas pedagógicas transversales, programa de orientación, actividades de encuentro, talleres extraprogramáticos, programas de formación docente, alianza familia escuela, entre otros).	0	4	21	2
2. El establecimiento cuenta con una persona o equipo a cargo de la Convivencia Escolar, con funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, que se responsabiliza por implementar y monitorear los lineamientos formativos.	0	2	21	4
3. El establecimiento modela y enseña maneras constructivas de relacionarse y resolver conflictos.	3	18	6	0
4. El establecimiento cuenta con un programa de afectividad y sexualidad, en concordancia con los lineamientos formativos del Proyecto Educativo, hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	0	5	22	0
5. El establecimiento cuenta con un programa de promoción de conductas de cuidado personal y prevención de conductas de riesgo (consumo y tráfico de alcohol y drogas), hace un seguimiento a su implementación y evalúa sus resultados.	4	20	3	0

6. El equipo directivo y docente involucra y orienta a los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje académico y formativo de sus hijos.	4	17	6	0
---	---	----	---	---

3.2 Dimensión: Convivencia

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el establecimiento para asegurar un ambiente de respeto y valoración, organizado y seguro.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos).	0	0	2	25
2. El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación.	0	0	2	25
3. El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, conocido por la comunidad educativa y que se monitorea su cumplimiento.	0	0	0	27
4. El establecimiento cuenta con protocolos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las	0	0	0	27

actividades cotidianas.				
5. El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente.	0	0	4	23
6. El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas.	0	0	4	23
7. El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas.	0	0	3	24

3.3 Dimensión: Participación

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que implementa el establecimiento para desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso, que conduzca a la participación de todos sus miembros.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Educativo Institucional.	0	10	17	0
2. El establecimiento promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.	0	10	17	0

3. El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.	4	8	15	0
4. El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto.	7	12	8	0
5. El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar.	5	9	13	0
6. El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente.	0	10	17	0
7. El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los delegados de curso.	0	6	20	1
8. El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional.	0	5	22	0
9. El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento.	0	10	17	0
10. El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y	0	20	7	0

cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
---	--	--	--	--

4. Área Gestión de Recursos

4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un cuerpo docente idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento cuenta con la planta requerida por normativa para implementar el plan de estudios y cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.	0	2	20	5
2. El establecimiento gestiona retener a los mejores profesores, ofreciéndoles condiciones atractivas de trabajo.	4	15	8	0
3. El establecimiento cuenta con instrumentos de monitoreo, evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.	4	8	15	0
5. El establecimiento entrega instancias para analizar y gestionar la implementación de políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.	3	18	6	0

6. El equipo directivo implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.	4	17	6	0
7. El sostenedor cuenta con protocolos claros de desvinculación y traslado de profesionales.	0	10	17	0
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.	0	4	21	2

4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y procedimientos del establecimiento que aseguran una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia a clases.	0	4	21	2
2. El sostenedor cuenta con un presupuesto que se acomoda las necesidades de los diferentes estamentos, entregadas al establecimiento.	0	9	18	0
3. El sostenedor ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.	0	5	22	0
4. El establecimiento lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de	0	0	5	22

recursos, de acuerdo a los instrumentos definidos por la Superintendencia.				
5. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.	0	0	0	27
6. El establecimiento está atento a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.	0	4	23	0
7. El establecimiento gestiona con el sostenedor, alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo y las necesidades de sus estudiantes.	0	10	17	0

4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
	1	2	3	4
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.	0	5	22	0
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de sus	4	23	0	0

estudiantes en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con una biblioteca o CRA operativa y actualizada, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.	0	2	25	0
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar la operación administrativa.	0	2	25	0
5. El establecimiento cuenta con un sistema para gestionar el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.	0	44%	15	0

Para identificar los puntos más débiles y los más destacados en el diagnóstico del establecimiento, se llevó a cabo un análisis FODA basado en los resultados obtenidos. En este proceso, se tomaron como referencia los niveles de calidad establecidos, clasificando como fortalezas aquellos aspectos que demostraron un desempeño positivo y alineado con los estándares esperados. Por otro lado, se consideraron debilidades aquellas dimensiones que presentaron un menor nivel de cumplimiento, evidenciando una distancia respecto a los criterios de calidad definidos en la escala evaluativa aplicada al análisis de las áreas de proceso.

Tabla 2
Análisis FODA

Área de gestión del Currículum	
Dimensión: Gestión pedagógica	
Fortaleza	Debilidades
-Organización y planificación	-Reflexión y análisis de resultados

<p>estructurada: La institución cuenta con una adecuada distribución de la carga horaria y asignación de profesores con criterios pedagógicos. Esto indica que existe un esfuerzo por garantizar un equilibrio en la enseñanza.</p> <p>-Monitoreo y seguimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje: Se evidencia un compromiso con la supervisión del cumplimiento curricular y la planificación docente.</p> <p>Acompañamiento docente: Existen procedimientos de observación en aula y revisión de planificaciones, lo que permite mejorar la práctica pedagógica.</p> <p>-Gestión de recursos y reutilización de materiales pedagógicos: Hay un sistema que permite la organización y uso de recursos desarrollados por los docentes, optimizando el material educativo.</p>	<p>insuficientes: No hay una fuerte cultura de análisis de evaluaciones ni de resultados de aprendizaje con los estudiantes y docentes. Esto puede dificultar la identificación temprana de problemas y la toma de decisiones basadas en evidencia.</p> <p>-Débil desarrollo de metodologías innovadoras: Los lineamientos metodológicos y estrategias didácticas aún no están completamente estructurados, lo que podría afectar la diversificación de prácticas pedagógicas.</p> <p>-Falta de espacios de colaboración y mejora docente: No hay suficientes instancias formales de intercambio de buenas prácticas y reflexión pedagógica entre docentes.</p> <p>-Necesidad de mejorar la calendarización y adaptaciones curriculares: La planificación anual de los objetivos de aprendizaje no está completamente detallada ni adaptada a la realidad de los estudiantes.</p>
---	---

Dimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula	
<p>-Clima de respeto en el aula: Se observa que los docentes mantienen un ambiente de respeto y aprendizaje en la mayoría de los casos. Cuando hay interrupciones, logran retomar la atención sin mayores contratiempos.</p> <p>-Seguimiento y retroalimentación: Los profesores realizan un monitoreo constante del trabajo de los estudiantes y refuerzan su desempeño, manteniendo altas expectativas sobre su aprendizaje.</p> <p>Interacción y participación: A pesar de que aún hay espacio para mejorar, los docentes fomentan que los estudiantes participen activamente en clases.</p> <p>-Estrategias de enseñanza estructuradas: Si bien no se aplican de manera óptima todas las metodologías disponibles, los docentes buscan establecer conexiones entre las actividades y los objetivos de aprendizaje.</p>	<p>-Uso limitado de tecnología y recursos didácticos: La incorporación de herramientas digitales y recursos didácticos es deficiente, lo que impacta la motivación y el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>-Falta de variedad en estrategias de enseñanza: Aunque los docentes utilizan algunas técnicas, no se evidencia una diversificación suficiente de metodologías para fortalecer el aprendizaje.</p> <p>-Deficiencias en la introducción de nuevos conceptos: La claridad y rigurosidad conceptual al enseñar nuevos contenidos es un aspecto que requiere fortalecimiento.</p> <p>-Escasa planificación para reforzar aprendizajes en el tiempo: No se evidencia una estrategia clara para distribuir y reforzar los conceptos adquiridos a lo largo del año escolar.</p>
Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes	
-Se han implementado estrategias	-Aunque hay iniciativas para

<p>para detectar y asistir a estudiantes con problemas en el aprendizaje, asegurando un acompañamiento adecuado.</p> <p>-El establecimiento brinda oportunidades para que los alumnos con talentos específicos puedan desarrollarlos, promoviendo el aprendizaje diferenciado. Existe un sistema que permite detectar tempranamente a estos alumnos, con intervenciones para su desarrollo integral.</p> <p>-Se han tomado medidas para evitar la deserción escolar, asegurando la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo.</p>	<p>apoyar a estos estudiantes, aún se requiere mayor planificación y recursos para la personalización de los programas educativos.</p> <p>-Se necesita mejorar la entrega de información sobre opciones académicas y laborales, incluyendo becas, créditos y oportunidades postsecundarias.</p>
Área Liderazgo Escolar	
Dimensión: Liderazgo del sostenedor	
<p>-Existen lineamientos bien establecidos sobre las funciones de cada integrante del equipo directivo, evitando confusiones en la toma de decisiones.</p> <p>-El sostenedor define objetivos específicos para el desarrollo del establecimiento, facilitando una planificación estratégica alineada</p>	<p>-Se presentan dificultades en la comunicación entre el sostenedor y el equipo directivo, lo que puede retrasar la implementación de mejoras.</p> <p>-Hay demoras en la entrega de recursos que afectan la ejecución de proyectos y la adquisición de materiales necesarios para el</p>

con el PEI.	aprendizaje. -La administración de los apoyos es deficiente, requiriendo una mejor planificación y control para garantizar su correcta implementación.
Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director	
<p>-La directora, con casi veinte años de experiencia en educación técnica profesional, asume con optimismo el desafío de liderar el liceo, buscando posicionarlo entre los mejores establecimientos de la ciudad.</p> <p>-Se promueve la innovación educativa mediante la incorporación de nuevas estrategias y metodologías de enseñanza-aprendizaje, apoyando el desarrollo profesional continuo de los docentes.</p>	<p>-Aunque se promueve la innovación, es fundamental intensificar la implementación de metodologías pedagógicas innovadoras que respondan a las necesidades actuales de los estudiantes.</p> <p>-Se requiere consolidar una cultura institucional que fomente constantemente altas expectativas tanto en estudiantes como en docentes, promoviendo el logro de metas desafiantes.</p>
Dimensión: Planificación y gestión de resultados	
-El establecimiento cuenta con un PEI bien definido, que incluye aspectos clave como la misión, visión y el perfil del estudiante. Este marco estratégico guía todas las decisiones del establecimiento y	-Aunque se realiza un proceso de autoevaluación y se elabora un plan estratégico, podrían existir dificultades en la implementación efectiva y consistente de las estrategias

<p>favorece la alineación entre las distintas acciones y objetivos.</p> <p>-La capacidad de recopilar, sistematizar y analizar datos académicos y de satisfacción de la comunidad educativa para tomar decisiones estratégicas es un punto fuerte. Esto refleja un enfoque basado en la evidencia para mejorar los resultados y ajustar las prácticas pedagógicas.</p> <p>-El establecimiento ha implementado un sistema periódico de monitoreo para evaluar el avance del PME, lo que garantiza la implementación de estrategias alineadas con los objetivos y permite realizar ajustes si es necesario.</p> <p>-El establecimiento ha establecido un sistema organizado, actualizado y accesible para gestionar los datos recopilados, lo que facilita la toma de decisiones informadas y mejora la transparencia y eficiencia administrativa.</p>	<p>definidas. A veces, el seguimiento y la adaptación a cambios inmediatos no son tan ágiles como se espera.</p> <p>-Aunque se establecen metas y plazos en el PME, es importante reforzar el enfoque en los resultados a largo plazo, ajustando las estrategias de manera continua y asegurando que se cumplan con la profundidad necesaria para lograr una mejora educativa sostenida.</p>
Área convivencia escolar	
Dimensión: Formación	
-Estrategias claras y bien	-Desafíos en la evaluación

<p>implementadas: El establecimiento tiene un enfoque integral de formación que está alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), lo que asegura que las acciones educativas estén bien fundamentadas y sean consistentes.</p> <p>-Compromiso en la formación integral de los estudiantes: La implementación de programas que cubren diferentes aspectos del desarrollo personal y social, como la afectividad, sexualidad, cuidado personal y prevención de conductas de riesgo, muestra un compromiso con la formación integral de los estudiantes.</p> <p>-Colaboración con la familia: La implicación activa de padres y apoderados en el proceso de formación de los estudiantes refuerza el trabajo educativo y fomenta un sentido de comunidad.</p> <p>-Resolución de conflictos: El establecimiento promueve un ambiente donde los estudiantes aprenden a resolver conflictos de manera constructiva, lo cual</p>	<p>continúa: Si bien se realizan seguimientos y evaluaciones de programas formativos, puede existir la necesidad de ajustar estos programas de acuerdo con las características cambiantes de los estudiantes y el contexto social.</p> <p>-Limitada personalización: Puede haber oportunidad para personalizar aún más las estrategias de formación, especialmente en casos de estudiantes que puedan tener necesidades específicas que no son completamente cubiertas por los programas generales.</p>
--	---

<p>contribuye a un ambiente escolar saludable y positivo.</p>	
Dimensión: Convivencia escolar	
<p>-Ambiente de respeto y seguridad: El establecimiento promueve un ambiente inclusivo, seguro y respetuoso, lo cual contribuye a la construcción de una comunidad educativa armoniosa.</p> <p>-Valorización de la diversidad: El enfoque sistemático de valoración y respeto por la diversidad previene discriminación y fomenta un entorno inclusivo para todos los miembros de la comunidad escolar.</p> <p>-Normas claras y eficaces: La existencia de un Manual de Convivencia y la implementación efectiva de sus normas asegura que todos los miembros de la comunidad educativa tengan claro cómo comportarse y las expectativas de convivencia.</p> <p>-Condiciones de seguridad: El establecimiento brinda tanto seguridad física como emocional, lo cual permite que los estudiantes puedan desarrollarse plenamente sin</p>	<p>-Ajustes en la implementación de estrategias: Aunque las estrategias de prevención y enfrentamiento de conflictos están bien definidas, puede haber momentos en los que la intervención no sea tan inmediata o eficaz, especialmente en situaciones que requieren un enfoque más personalizado.</p> <p>-Necesidad de mayor visibilidad de ciertos programas: Aunque existen programas eficaces de prevención de bullying y conductas antisociales, es posible que su visibilidad y accesibilidad para todos los estudiantes necesiten reforzarse para garantizar que todos estén plenamente informados sobre cómo acceder a ellos.</p>

sentirse amenazados.	
Dimensión: participación	
<p>-Participación activa de la comunidad educativa: El establecimiento promueve la participación activa de estudiantes, docentes y padres, lo que fomenta un fuerte sentido de pertenencia y colaboración dentro de la comunidad educativa.</p> <p>-Involucramiento de todos los actores clave: El trabajo conjunto de los estudiantes, docentes, padres y apoderados a través de diferentes espacios (Centro de Estudiantes, Consejo Escolar, Consejo de Profesores) asegura que todas las voces sean escuchadas y tenidas en cuenta en la toma de decisiones.</p> <p>-Fomento de la expresión y el debate: La cultura de respeto y el fomento de un debate constructivo entre estudiantes crea un ambiente donde se valoran las opiniones y se promueve la reflexión y el pensamiento crítico.</p> <p>-Canales de comunicación eficientes: La existencia de canales de comunicación claros y accesibles</p>	<p>-Reto en la integración de todas las voces: Aunque se fomenta la participación de todos los estamentos, podría haber oportunidad de mejorar la integración de las ideas y necesidades de aquellos grupos más reticentes o menos involucrados.</p> <p>-Fortalecimiento de espacios participativos: Aunque existen varios espacios participativos, es importante seguir fortaleciendo su efectividad y el sentido de impacto de las decisiones tomadas en estos espacios.</p>

<p>garantiza que todos los miembros de la comunidad educativa puedan mantenerse informados y participar activamente en la vida escolar.</p>	
Área gestión de recursos	
Dimensión: Gestión del recurso humano	
<p>-Planteamiento claro y ajustado a la normativa: El establecimiento cumple con la normativa en cuanto a la planta docente, lo que permite una implementación eficiente del plan de estudios.</p> <p>-Baja tasa de ausentismo: La implementación de mecanismos para evitar ausentismo y tener un sistema eficiente de reemplazos demuestra una buena gestión del personal docente.</p> <p>-Atractivo para los mejores profesionales: Las estrategias para atraer y retener a los mejores docentes mediante condiciones laborales atractivas garantizan un equipo educativo de alta calidad.</p> <p>-Formación continua y valoración profesional: El establecimiento pone un énfasis claro en la formación continua de su personal docente, lo</p>	<p>-Implementación de evaluaciones continuas: Aunque existe un sistema de evaluación de desempeño, podría haber margen de mejora en la personalización de la retroalimentación y en la frecuencia de estas evaluaciones.</p> <p>-Retos en la adecuación de programas de formación: Los procedimientos de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento podrían ser más específicos para cada docente, tomando en cuenta sus fortalezas y áreas de mejora particulares.</p>

<p>que mejora el desempeño y calidad educativa, a la vez que promueve el reconocimiento del trabajo docente.</p>	
Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración	
<p>-Manejo adecuado de recursos financieros: El establecimiento gestiona eficazmente su matrícula y asistencia, lo que contribuye a una base financiera estable y a la ejecución efectiva de su presupuesto.</p> <p>-Cumplimiento normativo: La contabilidad se lleva al día, y el establecimiento cumple con la legislación vigente, lo que garantiza una gestión transparente y sin sanciones.</p> <p>-Control financiero efectivo: El control y ejecución del presupuesto a lo largo del año asegura que los recursos sean utilizados de manera eficiente y conforme a los planes establecidos.</p> <p>-Alianzas estratégicas: El establecimiento se esfuerza por generar alianzas que beneficien a los estudiantes y docentes, lo que puede proporcionar recursos adicionales para mejorar la calidad educativa.</p>	<p>-Gestión de programas de apoyo: Aunque el establecimiento está atento a los programas de apoyo, puede existir la necesidad de gestionar de manera más eficiente aquellos programas que no están alineados directamente con el PEI.</p> <p>-Optimización de las alianzas estratégicas: Las alianzas estratégicas pueden no estar completamente optimizadas, por lo que se podría considerar fortalecerlas aún más para maximizar los beneficios a la comunidad educativa.</p>
Dimensión: Gestión de recursos educativos	
<p>-Instalaciones y recursos adecuados: El establecimiento cuenta con</p>	<p>-Posibles desafíos en la reposición de recursos: Aunque</p>

<p>instalaciones y equipamiento que permiten un aprendizaje efectivo, lo que asegura un entorno adecuado para los estudiantes.</p> <p>-Uso eficiente de recursos didácticos: Los recursos didácticos están bien organizados y son suficientes para cubrir las necesidades de los estudiantes, lo que optimiza el proceso de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>-Biblioteca o CRA operativa: La existencia de una biblioteca o CRA activa y en funcionamiento permite a los estudiantes acceder a recursos adicionales para su aprendizaje.</p> <p>-Recursos TIC disponibles: La integración de tecnología en el proceso educativo y administrativo mejora tanto la calidad de enseñanza como la eficiencia operativa.</p>	<p>los recursos están bien gestionados, pueden surgir desafíos en la reposición o actualización de materiales y equipos, especialmente cuando surgen cambios rápidos en las necesidades educativas.</p> <p>-Oportunidades de mejora en la tecnología: Aunque los recursos TIC están disponibles, puede ser necesario actualizar o mejorar algunos de estos recursos para que estén a la par con las necesidades de los estudiantes y avances tecnológicos actuales.</p>
--	---

ANÁLISIS DE RESULTADOS

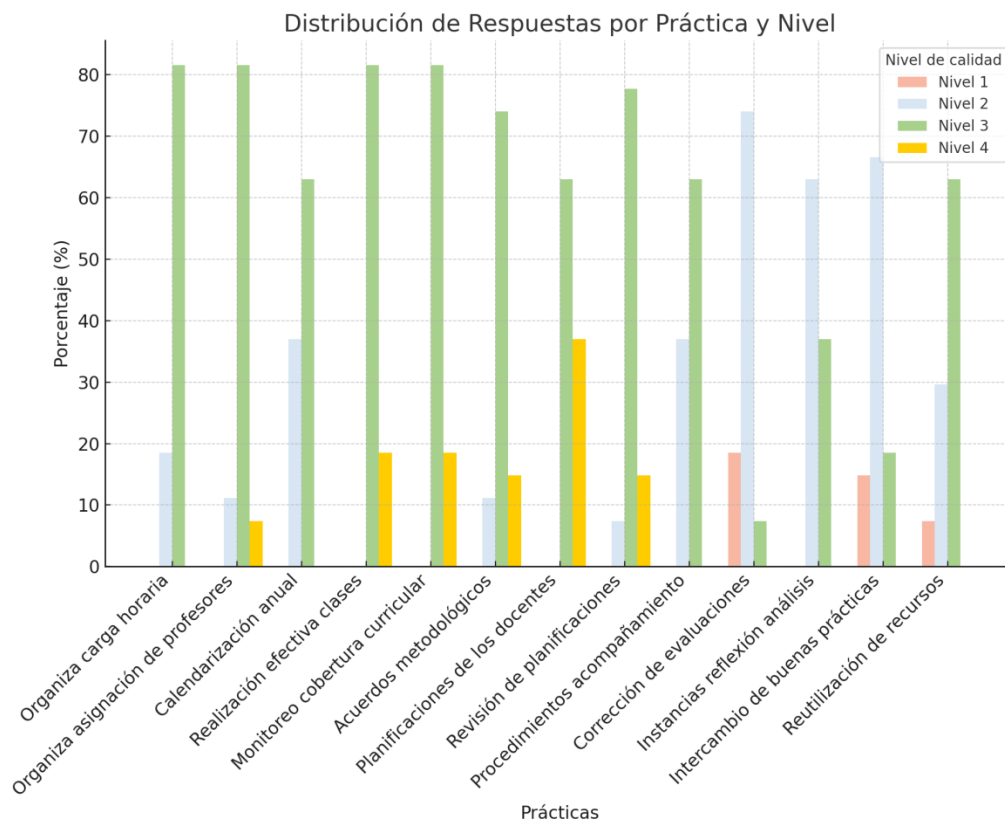
1. Área de gestión del currículum

Tabla 3

1.1. Dimensión: Gestión pedagógica

Prácticas	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)
1. El equipo técnico pedagógico organiza la carga horaria...	0%	18.5%	81.5%	0%
2. El equipo técnico pedagógico organiza la asignación...	0%	11.11%	81.5%	7.4%
3. El equipo técnico pedagógico y los docentes realizan...	0%	37%	63%	0%
4. El equipo técnico pedagógico asegura la realización...	0%	0%	81.5%	18.5%
5. El equipo técnico pedagógico monitorea regularmente...	0%	0%	81.5%	18.5%
6. El equipo técnico pedagógico propone y acuerda...	0%	11.11%	74%	14.8%
7. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes...	0%	0%	63%	37%
8. El equipo técnico pedagógico revisa y analiza las...	0%	7.4%	77.7%	14.8%
9. El equipo directivo y técnico pedagógico desarrollan...	0%	37%	63%	0%
10. El equipo técnico pedagógico asegura que los docentes...	18.5%	74%	7.4%	0%
11. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de...	0%	63%	37%	0%
12. El equipo técnico pedagógico organiza instancias de...	14.8%	66.6%	18.5%	0%
13. El equipo técnico pedagógico promueve la reutilización...	7.4%	29.62%	63%	0%

Figura 1
Histograma *Dimensión: Gestión pedagógica*



En general, los resultados muestran una fuerte tendencia hacia los niveles 3 y 4, lo que indica que la mayoría de los docentes considera que las prácticas pedagógicas en el equipo técnico son mayormente adecuadas, aunque aún hay áreas de mejora.

Prácticas más valoradas (Nivel 3 y 4):

"Organiza la carga horaria" (81.5% en Nivel 3): Este aspecto es percibido positivamente, ya que la mayoría de los profesores consideran que el equipo técnico organiza adecuadamente la carga horaria, acorde con las necesidades y metas formativas del establecimiento.

"Monitoreo de cobertura curricular" (81.5% en Nivel 3): Los docentes también aprecian el seguimiento regular al cumplimiento de la cobertura curricular, lo que indica que este aspecto se lleva a cabo de manera efectiva.

"Realización efectiva de las clases calendarizadas" (81.5% en Nivel 3 y 18.5% en Nivel 4): Un porcentaje importante de docentes considera que las clases se realizan según lo planificado, con un pequeño grupo evaluando este proceso como excelente.

Prácticas con áreas de mejora (Nivel 1 y 2):

"Corrección de evaluaciones" (74% en Nivel 2): Muchos docentes consideran que las correcciones no son suficientemente oportunas o reflexivas. Este punto podría ser una área de mejora significativa.

"Instancias de reflexión técnica y análisis" (63% en Nivel 2): Aunque el equipo técnico organiza espacios de reflexión, muchos docentes sienten que podrían mejorarse estos espacios o que no son lo suficientemente frecuentes.

Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

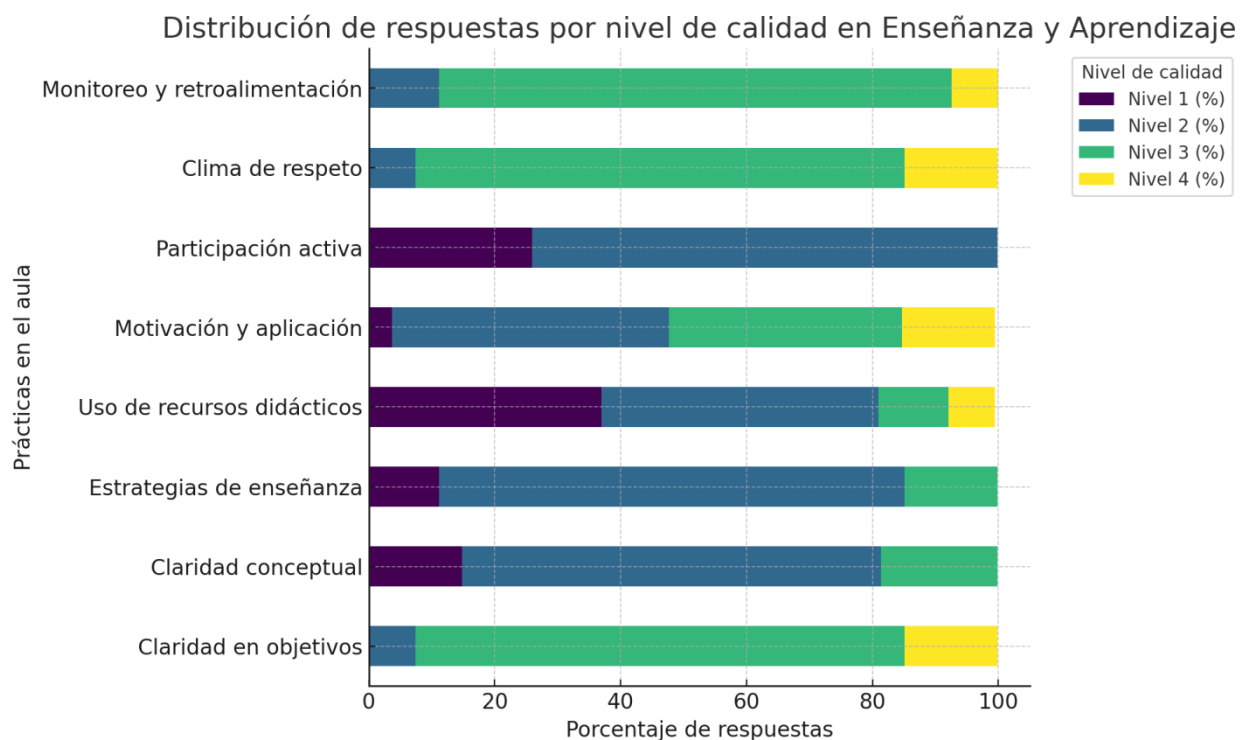
Tabla 4

1.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
Claridad en objetivos	0.0	7.4	77.7	14.8
Claridad conceptual	14.8	66.6	18.5	0.0
Estrategias de enseñanza	11.11	74.0	14.8	0.0
Uso de recursos didácticos	37.0	44.0	11.1	7.4
Motivación y aplicación	3.7	44.0	37.0	14.8
Participación activa	25.9	74.0	0.0	0.0
Clima de respeto	0.0	7.4	77.7	14.8
Monitoreo y retroalimentación	0.0	11.11	81.5	7.4

Figura 2

Histograma Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula



Los resultados reflejan que la mayoría de las prácticas pedagógicas en el aula están bien implementadas, con un predominio de respuestas en los niveles 3 (Adecuado) y 4 (Destacado). Sin embargo, hay ciertos aspectos donde los docentes perciben oportunidades de mejora, reflejadas en los niveles 1 (Insuficiente) y 2 (Básico).

Principales Hallazgos

Aspectos más valorados por los docentes: claridad en los objetivos de aprendizaje (77.7% en Nivel 3 y 14.8% en Nivel 4): Esto indica que los docentes comunican con claridad lo que esperan que los estudiantes aprendan y establecen conexiones entre actividades y objetivos. La claridad en los objetivos de aprendizaje es clave para una enseñanza efectiva (Marzano, 2017).

Clima de respeto y aprendizaje en el aula (77.7% en Nivel 3 y 14.8% en Nivel 4): Se evidencia una percepción positiva sobre la gestión del ambiente en clases, lo cual es esencial para la concentración y el aprendizaje (Hattie, 2019).

Monitoreo y retroalimentación (81.5% en Nivel 3 y 7.4% en Nivel 4): La mayoría de los docentes reporta que se realizan esfuerzos constantes en la evaluación formativa, lo cual es un componente crucial del aprendizaje efectivo (Black & Wiliam, 2018).

Aspectos con oportunidades de mejora: claridad en la introducción de nuevos conceptos (66.6% en Nivel 2): Un porcentaje considerable de docentes considera que la explicación de nuevos conceptos podría ser más clara y rigurosa. Esto podría indicar la necesidad de estrategias más estructuradas o el uso de ejemplos prácticos para facilitar la comprensión.

Uso de recursos didácticos y tecnológicos (37% en Nivel 1 y 44% en Nivel 2): Este aspecto es el que presenta más dificultades. La mayoría de los docentes percibe que los recursos no siempre se utilizan de manera efectiva para la enseñanza. Esto podría estar relacionado con la falta de acceso a tecnologías actualizadas o la necesidad de formación en su uso pedagógico (OECD, 2020).

Participación activa de los estudiantes (74% en Nivel 2 y 25.9% en Nivel 1): Se evidencia una dificultad en lograr la participación equitativa de todos los estudiantes en el aula, lo que podría estar relacionado con la motivación o metodologías utilizadas.

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

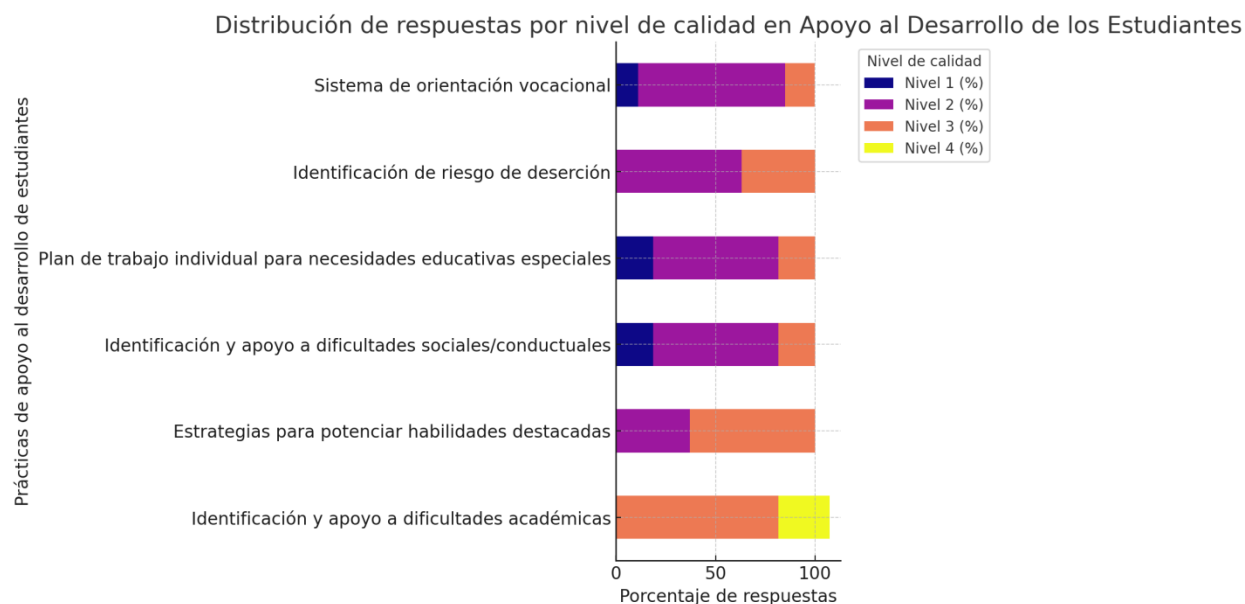
Tabla 5

1.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes

Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
Identificación y apoyo a dificultades académicas	0.0	0	81.5	25.9
Estrategias para potenciar habilidades destacadas	0.0	37	63.0	0.0
Identificación y apoyo a dificultades sociales/conductuales	18.5	63	18.5	0.0
Plan de trabajo individual para necesidades educativas especiales	18.5	63	18.5	0.0
Identificación de riesgo de deserción	0.0	63	37.0	0.0
Sistema de orientación vocacional	11.11	74	14.8	0.0

Figura 3

Dimensión: Apoyo al desarrollo de los estudiantes



Los resultados muestran una tendencia mixta en cuanto a la percepción de las estrategias de apoyo al desarrollo estudiantil. Mientras algunas prácticas son bien evaluadas, otras presentan importantes áreas de mejora.

Fortalezas Identificadas: identificación y apoyo a dificultades académicas (81.5% en Nivel 3 y 25.9% en Nivel 4): Indica que el establecimiento tiene estrategias efectivas para detectar y acompañar a los estudiantes con dificultades en su aprendizaje. Según la OCDE (2021), la identificación temprana de problemas académicos es un factor clave para mejorar el rendimiento escolar.

Estrategias para potenciar habilidades destacadas (63% en Nivel 3): Aunque bien evaluada, esta práctica no alcanza niveles destacados, lo que sugiere que hay margen para ampliar oportunidades diferenciadas para estudiantes con alto desempeño.

Áreas de Mejora: apoyo a dificultades sociales y conductuales (63% en Nivel 2): Muchos docentes consideran que el establecimiento aún tiene debilidades en el seguimiento y apoyo de estudiantes con problemas emocionales o de conducta.

Plan de trabajo individual para estudiantes con NEE (63% en Nivel 2): Existe un desafío en la implementación de planes personalizados y en el trabajo conjunto con las familias. La UNESCO (2021) destaca que la educación inclusiva requiere estrategias más robustas y de trabajo colaborativo entre la escuela y la comunidad.

Sistema de orientación vocacional (74% en Nivel 2): La mayoría de los docentes percibe que la orientación vocacional no es suficientemente efectiva o actualizada, lo que podría impactar en la toma de decisiones de los estudiantes sobre su futuro académico y laboral.

El establecimiento tiene prácticas bien consolidadas en el apoyo académico, pero aún presenta desafíos en el fortalecimiento del acompañamiento socioemocional y vocacional de los estudiantes. Para garantizar una educación integral, es crucial mejorar la orientación vocacional y el trabajo con estudiantes con necesidades especiales.

2. Área Liderazgo Escolar

Dimensión: Liderazgo del sostenedor

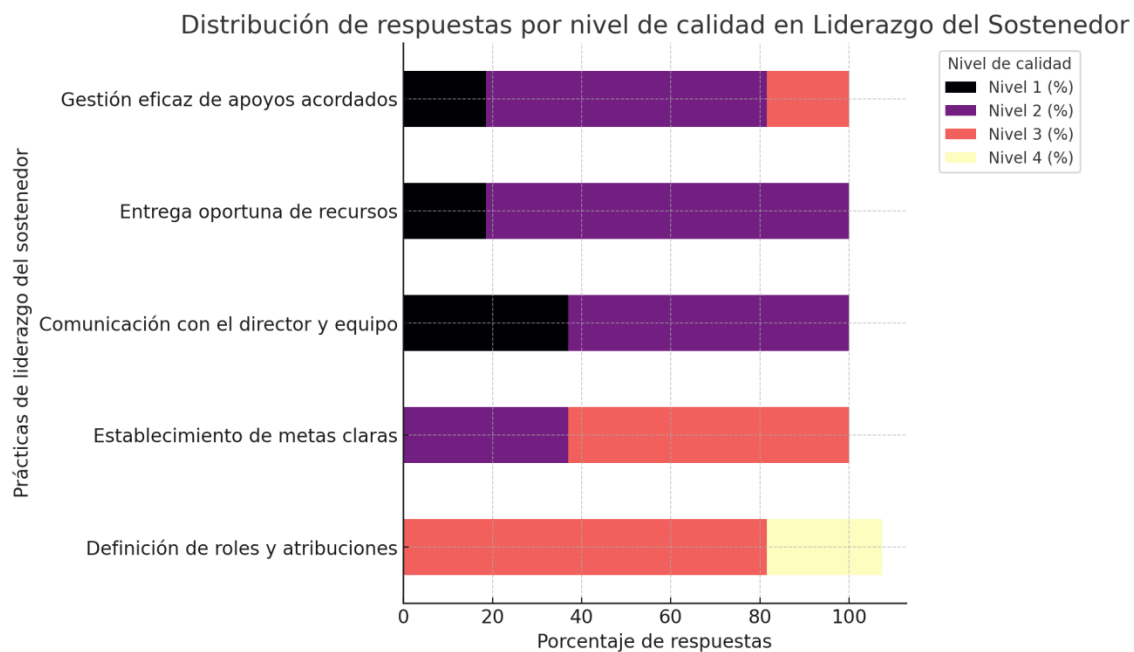
Tabla 6

2.1 Dimensión: Liderazgo del sostenedor

	Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
1	Definición de roles y atribuciones	0.0	0.0	81.5	25.9
2	Establecimiento de metas claras	0.0	37.0	63.0	0.0
3	Comunicación con el director y equipo	37.0	63.0	0.0	0.0
4	Entrega oportuna de recursos	18.5	81.5	0.0	0.0
5	Gestión eficaz de apoyos acordados	18.5	63.0	18.5	0.0

Figura 4

Dimensión: Liderazgo del sostenedor



Los resultados muestran que la percepción del liderazgo del sostenedor varía considerablemente según la práctica evaluada. Mientras que algunos aspectos son bien valorados, hay otras áreas que requieren mejoras urgentes.

Fortalezas Identificadas: definición de roles y atribuciones (81.5% en Nivel 3 y 25.9% en Nivel 4): La mayoría de los docentes considera que el sostenedor define claramente las funciones del equipo directivo y respeta su autonomía, lo que es clave para una gestión escolar eficiente (Fullan, 2020).

Establecimiento de metas claras al director (63% en Nivel 3): Indica que en general hay objetivos establecidos, aunque el 37% en Nivel 2 sugiere que aún falta mayor claridad o consistencia en estas metas.

Áreas de Mejora: comunicación entre el sostenedor y el equipo directivo (63% en Nivel 2 y 37% en Nivel 1): Un porcentaje significativo de docentes percibe que los canales de comunicación no son fluidos o efectivos, lo que podría dificultar la toma de decisiones y la implementación de estrategias de mejora (Robinson, 2021).

Entrega oportuna de recursos comprometidos (81.5% en Nivel 2 y 18.5% en Nivel 1): Este es uno de los puntos críticos, ya que la gran mayoría considera que los recursos no llegan en los tiempos adecuados, lo que puede afectar la planificación pedagógica y el desarrollo de las actividades escolares.

Gestión de apoyos acordados (63% en Nivel 2 y 18.5% en Nivel 1): Indica que las acciones del sostenedor para gestionar recursos adicionales o apoyo institucional no son percibidas como completamente eficientes.

Si bien el sostenedor cumple con la definición de roles y el establecimiento de metas para la dirección del establecimiento, existen áreas críticas como la comunicación, la entrega de recursos y la gestión de apoyos que requieren atención. Una mejora en estos aspectos fortalecería el liderazgo escolar y permitiría una gestión más eficiente y enfocada en las necesidades reales del establecimiento.

Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

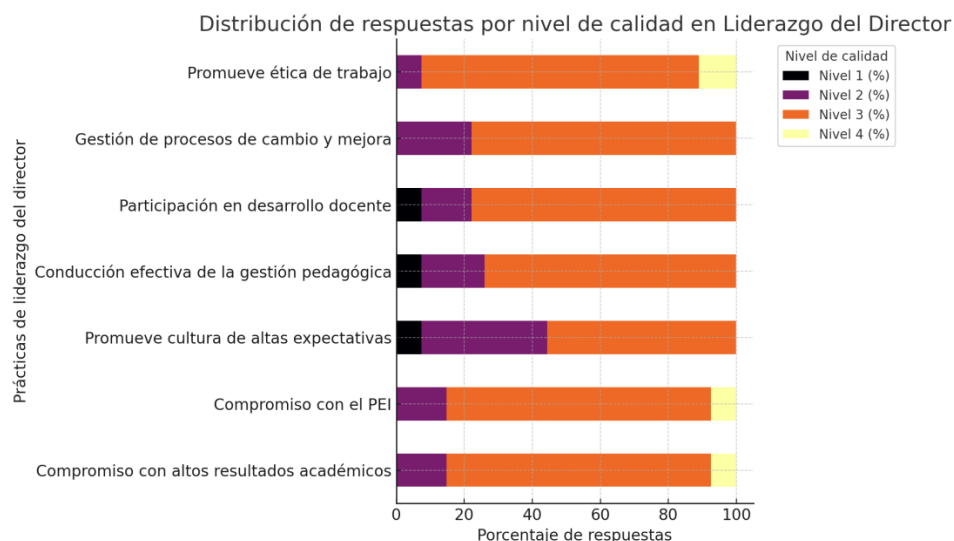
Tabla 7

2.2 Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director

	Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
1	Compromiso con altos resultados académicos	0.0	14.8	77.7	7.4
2	Compromiso con el PEI	0.0	14.8	77.7	7.4
3	Promueve cultura de altas expectativas	7.4	37.0	55.5	0.0
4	Conducción efectiva de la gestión pedagógica	7.4	18.5	74.0	0.0
5	Participación en desarrollo docente	7.4	14.8	77.7	0.0
6	Gestión de procesos de cambio y mejora	0.0	22.2	77.7	0.0
7	Promueve ética de trabajo	0.0	7.4	81.5	11.1

Figura 5

Dimensión: Liderazgo formativo y académico del director



Los resultados reflejan una percepción mayormente positiva del liderazgo del director, con un predominio de respuestas en Nivel 3 (Adecuado) y en menor medida en Nivel 4 (Destacado). Sin embargo, aún hay aspectos en los que se identifican oportunidades de mejora.

Fortalezas Identificadas: Compromiso con altos resultados académicos y con el PEI (77.7% en Nivel 3 y 7.4% en Nivel 4): Se percibe que el director tiene un fuerte compromiso con la calidad educativa y con los objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI), lo cual es clave para una gestión escolar efectiva (Leithwood et al., 2021).

Gestión pedagógica y formativa efectiva (74% en Nivel 3): La capacidad del director para coordinar, delegar y resolver problemas es bien evaluada por la mayoría del equipo docente.

Promoción de una ética de trabajo (81.5% en Nivel 3 y 11.1% en Nivel 4): Se valora que el director fomente un ambiente de responsabilidad y compromiso dentro de la comunidad escolar.

Áreas de Mejora: cultura de altas expectativas (37% en Nivel 2 y 7.4% en Nivel 1): Aunque una parte importante de los docentes percibe que el director promueve metas desafiantes, todavía hay un 37% que considera que esto podría fortalecerse más.

Gestión del cambio y mejora en el establecimiento (22.2% en Nivel 2): Algunos docentes perciben que hay dificultades en la implementación de cambios estructurales dentro del establecimiento. La OCDE (2020) resalta que el liderazgo en procesos de cambio requiere un acompañamiento más sistemático y comunicación clara de los objetivos.

Desarrollo profesional docente (14.8% en Nivel 2): Aunque en general es bien evaluado, algunos docentes sienten que podrían recibir más apoyo o retroalimentación en su formación continua.

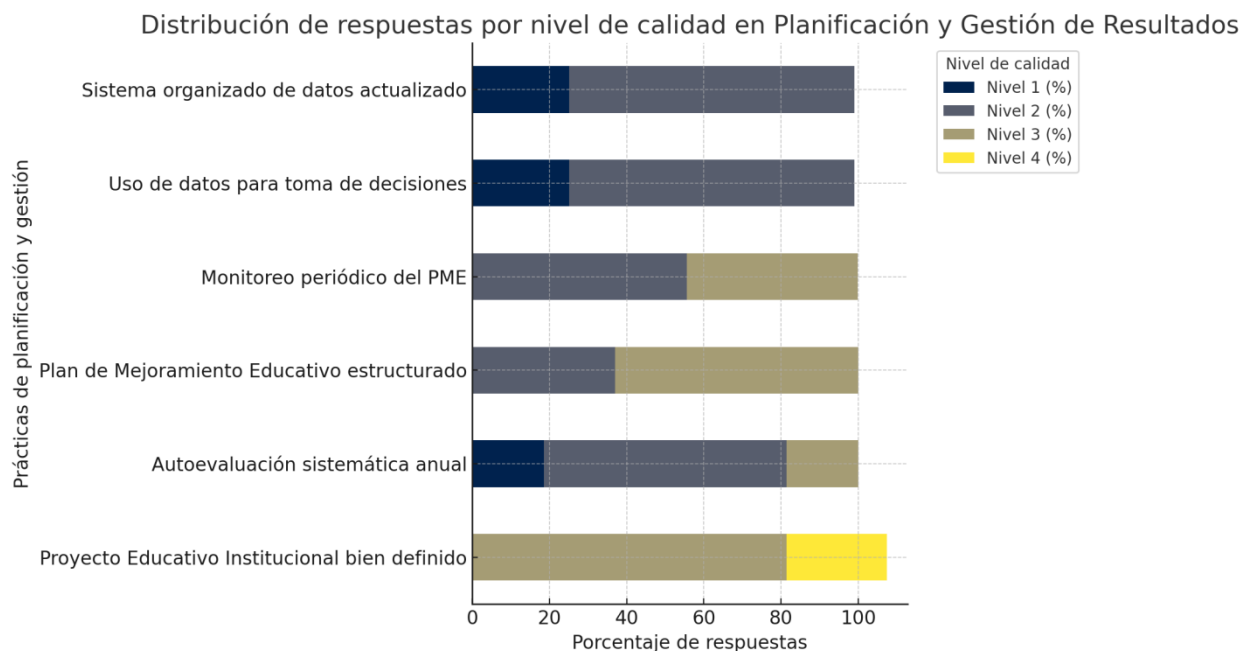
El liderazgo del director es percibido en términos generales como positivo, destacando su compromiso con la gestión pedagógica y la ética de trabajo. Sin embargo, aún hay oportunidades para fortalecer la promoción de expectativas más altas en los estudiantes, así como mejorar la implementación de procesos de cambio dentro del establecimiento.

Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Tabla 8

2.3 Dimensión: Planificación y gestión de resultados

Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
Proyecto Educativo Institucional bien definido	0.0	0.0	81.5	25.9
Autoevaluación sistemática anual	18.5	63.0	18.5	0.0
Plan de Mejoramiento Educativo estructurado	0.0	37.0	63.0	0.0
Monitoreo periódico del PME	0.0	55.5	44.4	0.0
Uso de datos para toma de decisiones	25.0	74.0	0.0	0.0
Sistema organizado de datos actualizado	25.0	74.0	0.0	0.0

Figura 6*Dimensión: Planificación y gestión de resultados*

Los resultados muestran que, aunque existen aspectos bien desarrollados en la planificación institucional, hay áreas clave que requieren mayor estructuración y mejora en la recopilación y uso de datos para la toma de decisiones.

Fortalezas Identificadas: definición del Proyecto Educativo Institucional (PEI) (81.5% en Nivel 3 y 25.9% en Nivel 4): La mayoría de los docentes reconoce que el PEI está bien estructurado, incluyendo aspectos clave como la modalidad educativa, misión y visión. Según la OCDE (2021), un PEI claro y bien definido es esencial para la organización y el desarrollo de estrategias educativas.

Estructuración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) (63% en Nivel 3): Esto indica que hay una planificación estratégica con metas y recursos definidos, aunque el 37% en Nivel 2 sugiere que aún se puede mejorar en su formulación.

Áreas de Mejora: autoevaluación sistemática anual (63% en Nivel 2 y 18.5% en Nivel 1): Un porcentaje considerable de docentes considera que el proceso de

autoevaluación del establecimiento no se realiza con suficiente sistematicidad, lo que puede afectar la formulación efectiva del PME.

Monitoreo del PME (55.5% en Nivel 2): La mayoría considera que el seguimiento del Plan de Mejoramiento Educativo no es del todo eficiente. La OCDE (2020) enfatiza que un monitoreo frecuente permite ajustes oportunos y garantiza mejores resultados en la gestión educativa.

Uso de datos para la toma de decisiones (74% en Nivel 2 y 25% en Nivel 1): Indica una deficiencia importante en la recopilación y análisis de información relevante para la gestión escolar.

Sistema organizado y actualizado de datos (74% en Nivel 2 y 25% en Nivel 1): La falta de una plataforma confiable y de fácil acceso para la información educativa puede impactar negativamente en la toma de decisiones y la planificación estratégica.

El establecimiento ha desarrollado una planificación institucional estructurada, pero enfrenta desafíos en la implementación de procesos de evaluación y monitoreo. Es crucial mejorar el uso de datos y la evaluación sistemática para fortalecer la toma de decisiones en la gestión escolar.

3. Área Convivencia Escolar

3.1 Dimensión: Formación

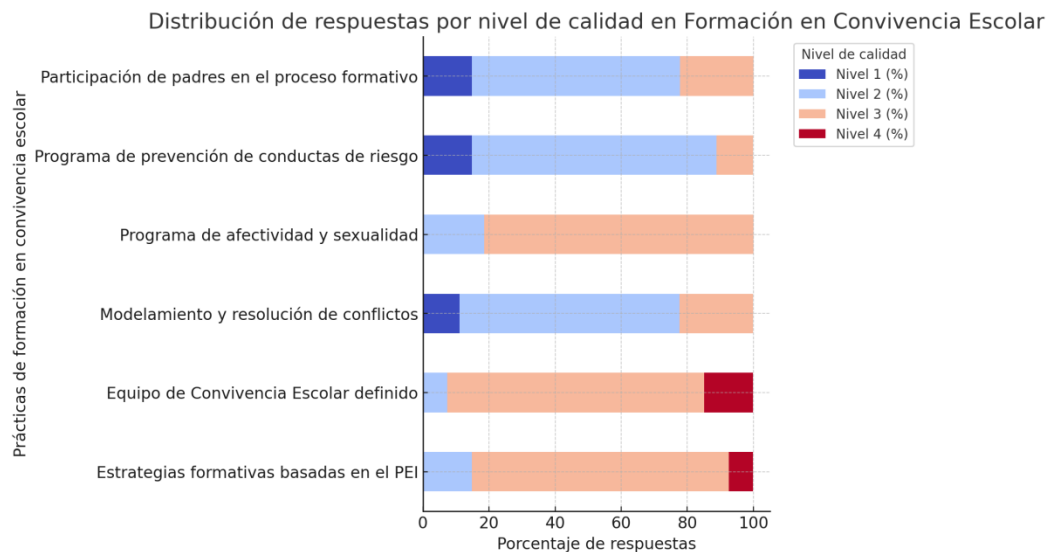
Tabla 9

3.1 Dimensión: Formación

	Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
1	Estrategias formativas basadas en el PEI	0.0	14.8	77.7	7.4
2	Equipo de Convivencia Escolar definido	0.0	7.4	77.7	14.8
3	Modelamiento y resolución de conflictos	11.11	66.6	22.2	0.0
4	Programa de afectividad y sexualidad	0.0	18.5	81.5	0.0
5	Programa de prevención de conductas de riesgo	14.8	74.0	11.1	0.0
6	Participación de padres en el proceso formativo	14.8	63.0	22.2	0.0

Figura 7

3.1 Dimensión: Formación



Los resultados muestran que el establecimiento ha desarrollado estrategias formativas alineadas con su Proyecto Educativo Institucional (PEI), pero aún existen áreas donde se identifican oportunidades de mejora, especialmente en la promoción de conductas preventivas y la participación de los padres en la educación de sus hijos.

Fortalezas Identificadas: estrategias formativas basadas en el PEI (77.7% en Nivel 3 y 7.4% en Nivel 4): Indica que el establecimiento ha logrado traducir sus lineamientos formativos en estrategias concretas, lo cual es fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes (UNESCO, 2021).

Equipo de Convivencia Escolar definido (77.7% en Nivel 3 y 14.8% en Nivel 4): La mayoría de los docentes reconoce que hay un equipo responsable con funciones claras, lo que facilita la implementación de políticas de convivencia.

Programa de afectividad y sexualidad (81.5% en Nivel 3): Se percibe que el establecimiento tiene un programa bien estructurado en esta área, alineado con el PEI.

Áreas de Mejora: modelamiento y resolución de conflictos (66.6% en Nivel 2 y 11.11% en Nivel 1): Un porcentaje considerable de docentes considera que aún falta fortalecer estrategias para enseñar y modelar formas constructivas de resolver conflictos. La OCDE (2021) enfatiza que la enseñanza de habilidades socioemocionales es clave para el desarrollo de ambientes de aprendizaje positivos.

Programa de prevención de conductas de riesgo (74% en Nivel 2 y 14.8% en Nivel 1): La percepción docente indica que esta área necesita mayor seguimiento y evaluación para ser más efectiva.

Participación de padres y apoderados en el proceso formativo (63% en Nivel 2 y 14.8% en Nivel 1): La baja participación de las familias sigue siendo un desafío, lo que sugiere la necesidad de estrategias más activas para involucrarlos en la formación de sus hijos.

Si bien el establecimiento ha avanzado en la formación en convivencia escolar, aún hay desafíos en la resolución de conflictos, la prevención de conductas de riesgo y el involucramiento de las familias en el proceso educativo. Estas áreas deben ser abordadas en el PME para fortalecer la convivencia y el desarrollo integral de los estudiantes.

3.2 Dimensión: Convivencia

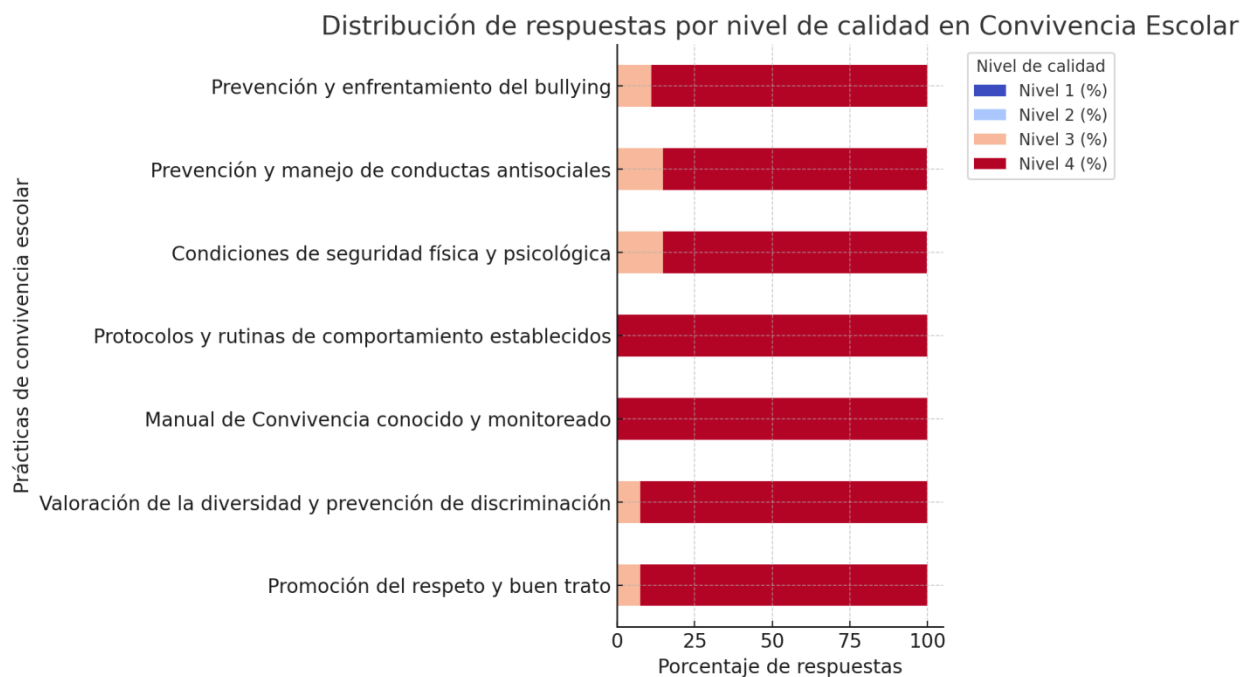
Tabla 10

3.2 Dimensión: Convivencia

	Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
1	Promoción del respeto y buen trato	0	0	7.4	92.5
2	Valoración de la diversidad y prevención de discriminación	0	0	7.4	92.5
3	Manual de Convivencia conocido y monitoreado	0	0	0.0	100.0
4	Protocolos y rutinas de comportamiento establecidos	0	0	0.0	100.0
5	Condiciones de seguridad física y psicológica	0	0	14.8	85.0
6	Prevención y manejo de conductas antisociales	0	0	14.8	85.0
7	Prevención y enfrentamiento del bullying	0	0	11.11	88.8

Figura 8

3.2 Dimensión: Convivencia



Los resultados reflejan una percepción altamente positiva sobre la convivencia escolar en el establecimiento. Prácticamente todas las prácticas evaluadas muestran niveles de cumplimiento elevados, con una mayoría de respuestas en Nivel 4 (Destacado).

Fortalezas Identificadas: promoción del respeto y buen trato (92.5% en Nivel 4): Se reconoce que el establecimiento fomenta y exige un ambiente de respeto en todos los espacios educativos, lo que contribuye a una convivencia armónica y segura (UNESCO, 2021).

Valoración de la diversidad y prevención de discriminación (92.5% en Nivel 4): Existe un alto nivel de compromiso en la promoción de la diversidad y la prevención de cualquier tipo de discriminación dentro de la comunidad escolar.

Manual de Convivencia conocido y monitoreado (100% en Nivel 4): Esto indica que toda la comunidad educativa está informada y consciente de las normas establecidas para la convivencia.

Protocolos y rutinas de comportamiento establecidos (100% en Nivel 4): La totalidad de los encuestados reconoce la existencia de normas claras que organizan la vida escolar y facilitan el desarrollo de actividades cotidianas.

Áreas de Mejora: condiciones de seguridad física y psicológica (14.8% en Nivel 3): Aunque la mayoría de los docentes considera que la escuela es un lugar seguro, un grupo menor sugiere que aún hay aspectos que pueden optimizarse para reforzar la seguridad física y emocional de los estudiantes.

Prevención y manejo de conductas antisociales y violentas (14.8% en Nivel 3): Un porcentaje pequeño de docentes considera que las estrategias actuales podrían fortalecerse con enfoques más preventivos.

Prevención del bullying (11.11% en Nivel 3): Aunque la mayoría de los docentes evalúa bien este aspecto, un grupo minoritario sugiere que las estrategias para abordar el bullying pueden mejorar.

El establecimiento ha construido un ambiente de convivencia escolar altamente positivo, con un fuerte compromiso hacia el respeto, la diversidad y el orden institucional. Sin embargo, es recomendable seguir reforzando la seguridad emocional y la prevención de conductas de riesgo para garantizar un ambiente escolar aún más seguro y armonioso.

3.3 Dimensión: Participación

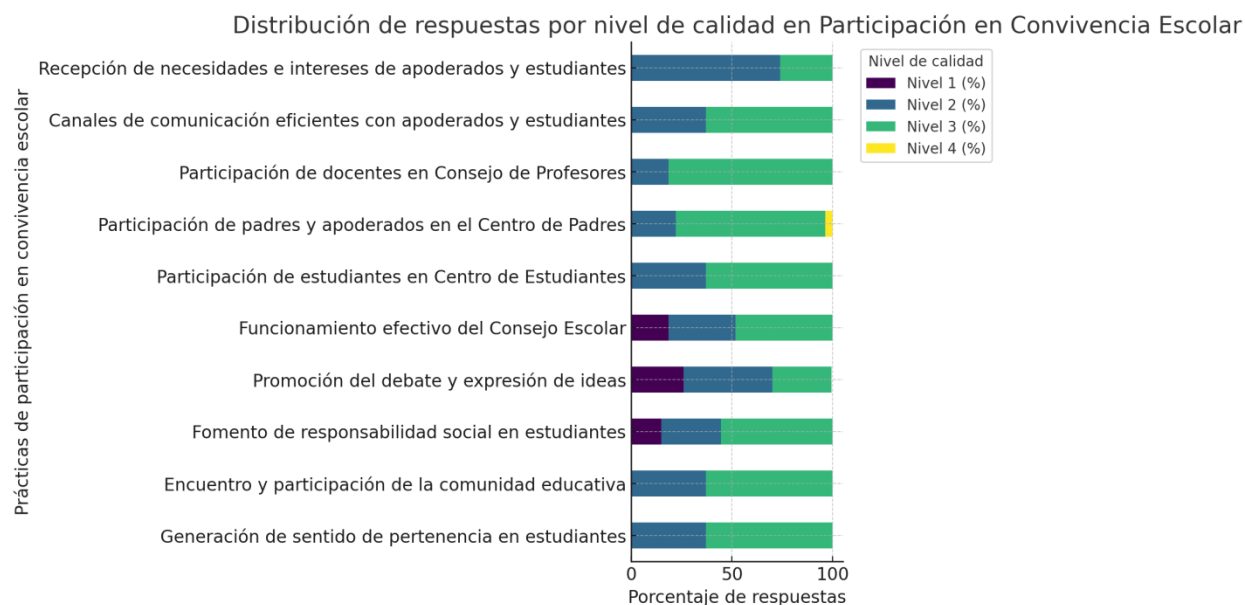
Tabla 11

3.3 Dimensión: Participación

	Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
1	Generación de sentido de pertenencia en estudiantes	0.0	37.0	63.0	0.0
2	Encuentro y participación de la comunidad educativa	0.0	37.0	63.0	0.0
3	Fomento de responsabilidad social en estudiantes	14.8	29.6	55.5	0.0
4	Promoción del debate y expresión de ideas	25.9	44.0	29.6	0.0
5	Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar	18.5	33.3	48.0	0.0
6	Participación de estudiantes en Centro de Estudiantes	0.0	37.0	63.0	0.0
7	Participación de padres y apoderados en el Centro de Padres	0.0	22.2	74.0	3.7
8	Participación de docentes en Consejo de Profesores	0.0	18.5	81.5	0.0
9	Canales de comunicación eficientes con apoderados y estudiantes	0.0	37.0	63.0	0.0
10	Recepción de necesidades e intereses de apoderados y estudiantes	0.0	74.0	25.9	0.0

Figura 9

3.3 Dimensión: Participación



Los resultados reflejan que la participación de los diferentes estamentos en la comunidad escolar es valorada de forma positiva en algunos aspectos, pero también existen áreas donde se identifican oportunidades de mejora, especialmente en la integración de los apoderados y en la generación de espacios de debate reflexivo.

Fortalezas Identificadas: generación de sentido de pertenencia en estudiantes (63% en Nivel 3): Se percibe que el establecimiento trabaja en fomentar el compromiso de los estudiantes con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Funcionamiento del Consejo de Profesores (81.5% en Nivel 3): Se reconoce que esta instancia es un espacio fundamental para la discusión de temas educativos y su vinculación con el PEI.

Participación de los padres y apoderados en el Centro de Padres (74% en Nivel 3 y 3.7% en Nivel 4): Esto indica que la mayoría de los apoderados tiene una participación activa en la comunidad escolar.

Áreas de Mejora: expresión de ideas y debate reflexivo (44% en Nivel 2 y 25.9% en Nivel 1): Un número significativo de docentes considera que este aspecto aún no está completamente desarrollado en los estudiantes. La UNESCO (2021)

destaca que fomentar el pensamiento crítico y el debate en el aula es clave para la formación ciudadana.

Funcionamiento del Consejo Escolar (33.3% en Nivel 2 y 18.5% en Nivel 1): Aunque la mayoría de los docentes considera que existe, una parte importante sugiere que su funcionamiento podría ser más efectivo.

Canales de comunicación con apoderados y estudiantes (37% en Nivel 2): Se evidencia que la comunicación no es percibida como totalmente eficiente, lo que puede afectar la integración de los apoderados en el proceso educativo.

Recepción de necesidades e intereses de apoderados y estudiantes (74% en Nivel 2 y 25.9% en Nivel 3): Existe una percepción de que la escuela debe mejorar los mecanismos para recoger y canalizar inquietudes de la comunidad educativa.

Si bien el establecimiento ha logrado generar un sentido de pertenencia y fomentar espacios de participación, existen desafíos en la integración de los apoderados, la comunicación institucional y la promoción del debate reflexivo entre los estudiantes. Reforzar estas áreas permitirá consolidar una comunidad educativa más comprometida y participativa.

4. Área Gestión de Recursos

4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

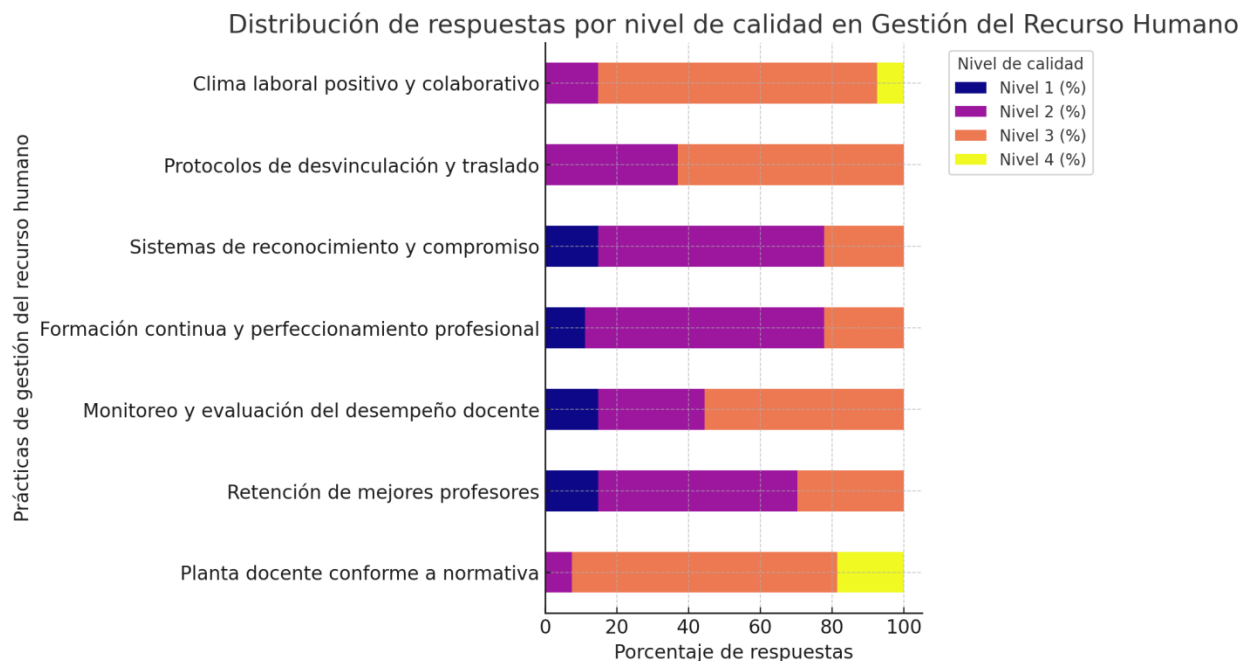
Tabla 12

4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano

	Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
1	Planta docente conforme a normativa	0.0	7.4	74.0	18.5
2	Retención de mejores profesores	14.8	55.5	29.6	0.0
3	Monitoreo y evaluación del desempeño docente	14.8	29.6	55.5	0.0
4	Formación continua y perfeccionamiento profesional	11.1	66.6	22.2	0.0
5	Sistemas de reconocimiento y compromiso	14.8	63.0	22.2	0.0
6	Protocolos de desvinculación y traslado	0.0	37.0	63.0	0.0
7	Clima laboral positivo y colaborativo	0.0	14.8	77.7	7.4

Figura 10

4.1 Dimensión: Gestión del recurso humano



Los resultados reflejan que el establecimiento ha desarrollado políticas adecuadas para contar con un cuerpo docente idóneo, pero existen áreas donde se perciben oportunidades de mejora, particularmente en la retención de profesores y en el reconocimiento del desempeño docente.

Fortalezas Identificadas

Planta docente conforme a normativa (74% en Nivel 3 y 18.5% en Nivel 4): Se percibe que el establecimiento cuenta con el personal necesario y con definiciones claras de cargos y funciones, lo cual es fundamental para el desarrollo adecuado del plan de estudios (OCDE, 2020).

Clima laboral positivo y colaborativo (77.7% en Nivel 3 y 7.4% en Nivel 4): La mayoría de los docentes reconoce un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo, lo que favorece la motivación y el desempeño profesional.

Protocolos de desvinculación y traslado (63% en Nivel 3): Esto sugiere que el establecimiento cuenta con procedimientos claros en este ámbito.

Áreas de Mejora

Retención de los mejores profesores (55.5% en Nivel 2 y 14.8% en Nivel 1): Un porcentaje significativo de docentes considera que las condiciones de trabajo ofrecidas no son suficientemente atractivas para retener a los mejores profesionales.

La UNESCO (2021) destaca que la estabilidad laboral y los incentivos son claves para garantizar la permanencia del talento docente.

Monitoreo y evaluación del desempeño docente (29.6% en Nivel 2 y 14.8% en Nivel 1): Esto sugiere que aún hay deficiencias en la aplicación de instrumentos efectivos de evaluación y retroalimentación docente.

Formación continua y perfeccionamiento profesional (66.6% en Nivel 2): La mayoría de los docentes percibe que las oportunidades de formación y perfeccionamiento no son suficientes o no están bien gestionadas.

Sistemas de reconocimiento del compromiso profesional (63% en Nivel 2 y 14.8% en Nivel 1): Se evidencia que los esfuerzos por motivar y reconocer a los docentes podrían fortalecerse.

Si bien el establecimiento cuenta con un equipo docente adecuado y un ambiente laboral positivo, la gestión del recurso humano aún presenta desafíos en términos de retención de talento, monitoreo del desempeño y reconocimiento del trabajo docente. Fortalecer estas áreas contribuiría significativamente a la calidad educativa y al bienestar del equipo pedagógico.

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

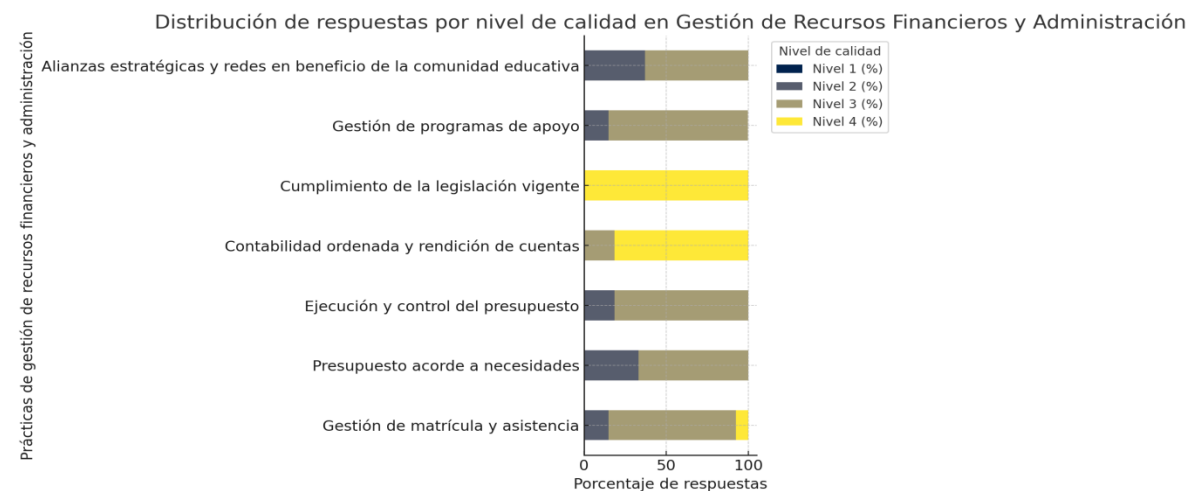
Tabla 13

4.2 Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

	Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
1	Gestión de matrícula y asistencia	0	14.8	77.7	7.4
2	Presupuesto acorde a necesidades	0	33.3	66.6	0.0
3	Ejecución y control del presupuesto	0	18.5	81.5	0.0
4	Contabilidad ordenada y rendición de cuentas	0	0.0	18.5	81.5
5	Cumplimiento de la legislación vigente	0	0.0	0.0	100.0
6	Gestión de programas de apoyo	0	14.8	85.0	0.0
7	Alianzas estratégicas y redes en beneficio de la comunidad educativa	0	37.0	63.0	0.0

Figura 11

Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración



Los resultados reflejan que el establecimiento mantiene una gestión financiera ordenada y alineada con la legislación vigente. Sin embargo, se identifican áreas donde la administración de recursos y la gestión de alianzas pueden fortalecerse.

Fortalezas Identificadas: cumplimiento de la legislación vigente (100% en Nivel 4): Se evidencia que el establecimiento cumple con la normativa establecida y no presenta sanciones por parte de la Superintendencia, lo que es un indicador clave de una gestión administrativa sólida (OCDE, 2021).

Contabilidad ordenada y rendición de cuentas (81.5% en Nivel 4): La mayoría de los docentes reconoce que el establecimiento mantiene una contabilidad clara y transparente, asegurando el uso adecuado de los recursos.

Ejecución y control del presupuesto (81.5% en Nivel 3): Indica que el sostenedor administra los recursos de manera eficiente, cumpliendo con el presupuesto definido para el año escolar.

Áreas de Mejora: gestión de alianzas estratégicas y redes (37% en Nivel 2): Un porcentaje considerable de docentes considera que esta área debe fortalecerse, ya que las alianzas externas pueden aportar significativamente al desarrollo institucional y a la mejora de la enseñanza (UNESCO, 2020).

Presupuesto acorde a las necesidades del establecimiento (33.3% en Nivel 2): Un grupo significativo percibe que el presupuesto no siempre se ajusta a las demandas de los distintos estamentos, lo que podría impactar en la ejecución de iniciativas y proyectos educativos.

Gestión de programas de apoyo (14.8% en Nivel 2): Aunque el establecimiento está atento a los programas de apoyo, algunos docentes consideran que aún puede optimizarse su implementación y adaptación al Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La gestión financiera del establecimiento es robusta en términos de cumplimiento normativo y rendición de cuentas. Sin embargo, la administración de alianzas estratégicas y la optimización del presupuesto aún presentan desafíos. Reforzar estos aspectos permitirá una gestión más eficiente y alineada con las necesidades del proyecto educativo.

Dimensión: Gestión de recursos educativos

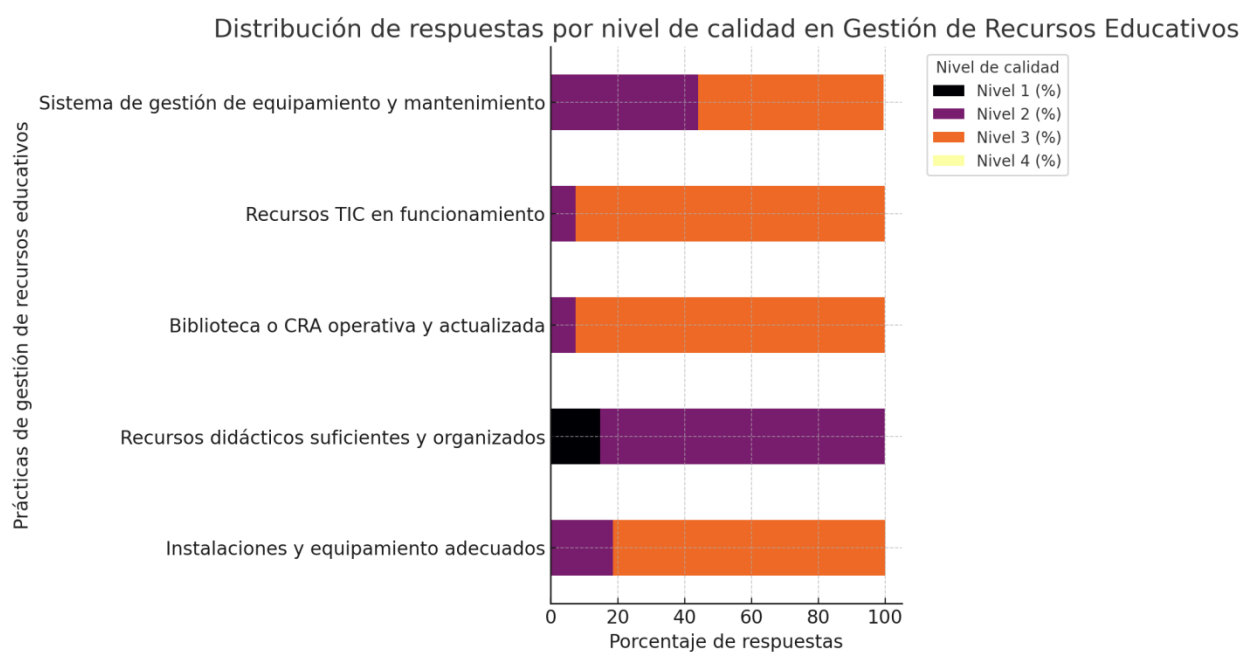
Tabla 14

4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos

Prácticas	Nivel 1 (%)	Nivel 2 (%)	Nivel 3 (%)	Nivel 4 (%)
Instalaciones y equipamiento adecuados	0.0	18.5	81.5	0
Recursos didácticos suficientes y organizados	14.8	85.0	0.0	0
Biblioteca o CRA operativa y actualizada	0.0	7.4	92.5	0
Recursos TIC en funcionamiento	0.0	7.4	92.5	0
Sistema de gestión de equipamiento y mantenimiento	0.0	44.0	55.5	0

Figura 12

4.3 Dimensión: Gestión de recursos educativos



Los resultados reflejan que el establecimiento ha desarrollado una gestión adecuada en términos de infraestructura y disponibilidad de ciertos recursos educativos, pero existen áreas críticas donde se perciben deficiencias, especialmente en la provisión y organización de materiales didácticos y en la gestión del equipamiento.

Fortalezas Identificadas: instalaciones y equipamiento adecuados (81.5% en Nivel 3): La mayoría de los docentes considera que las instalaciones del establecimiento facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.

Biblioteca o CRA operativa y actualizada (92.5% en Nivel 3): Se reconoce que el establecimiento cuenta con una biblioteca funcional y actualizada, lo que es un indicador clave de apoyo al aprendizaje (UNESCO, 2021).

Recursos TIC en funcionamiento (92.5% en Nivel 3): Se valora la disponibilidad y el funcionamiento de herramientas tecnológicas para el aprendizaje y la administración escolar.

Áreas de Mejora: disponibilidad y organización de recursos didácticos (85% en Nivel 2 y 14.8% en Nivel 1): Un porcentaje significativo de docentes considera que los recursos didácticos no son suficientes o no están organizados de manera óptima, lo que puede afectar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sistema de gestión de equipamiento y mantenimiento (44% en Nivel 2): Indica que aún existen oportunidades para mejorar los procedimientos de control, reposición y mantenimiento de los recursos educativos.

El establecimiento ha avanzado en la provisión de infraestructura adecuada y recursos tecnológicos, pero enfrenta desafíos en la gestión de materiales didácticos y en la administración eficiente del equipamiento educativo. Abordar estas áreas permitirá mejorar la calidad del aprendizaje y la sostenibilidad de los recursos disponibles.

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

Tabla 15

Objetivos y Metas Estratégicas

Dimensión	Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Pedagógica	Planificación y gestión de resultados	Mejorar la implementación de estrategias pedagógicas basadas en evaluación de desempeño docente.	Aumentar en un 15% el uso de estrategias innovadoras en el aula en un año.	Realizar capacitaciones trimestrales sobre estrategias pedagógicas y evaluar su implementación en clases.	Equipo Directivo - UTP
Liderazgo	Liderazgo del sostenedor	Fortalecer la comunicación y gestión del equipo directivo para optimizar la toma de decisiones.	Lograr una comunicación más efectiva entre sostenedor y equipo directivo con reuniones mensuales estructuradas.	Implementar un sistema de reportes y reuniones mensuales de seguimiento con el sostenedor.	Director - Equipo Directivo
Convivencia Escolar	Formación	Fomentar una cultura de respeto y participación activa en la comunidad escolar.	Reducir en un 20% los conflictos reportados en el establecimiento en un año.	Implementar programas de mediación escolar y talleres de habilidades socioemocionales para estudiantes y docentes.	Encargado de Convivencia Escolar
Convivencia Escolar	Participación	Mejorar la participación de los distintos estamentos en el Consejo Escolar.	Aumentar en un 30% la asistencia y participación de los apoderados y estudiantes en el Consejo Escolar.	Realizar campañas de sensibilización y talleres sobre la importancia de la participación en la comunidad educativa.	Director - Centro de Padres - Centro de Estudiantes
Gestión de	Gestión del	Potenciar la	Aumentar en un	Diseñar un plan	UTP - Equipo

Recursos	recurso humano	formación continua de los docentes para mejorar sus competencias pedagógicas.	25% la participación de los docentes en instancias de formación continua.	de perfeccionamiento docente basado en diagnóstico de necesidades y brindar apoyo en su ejecución.	Directivo
Gestión de Recursos	Gestión de recursos financieros y administración	Optimizar la asignación y uso de los recursos financieros para mejorar la infraestructura educativa.	Asegurar que el 100% de los recursos asignados a mejoras infraestructurales sean ejecutados eficientemente en un año.	Implementar un sistema de monitoreo y rendición de cuentas más transparente sobre la ejecución del presupuesto.	Administrador Financiero - Director
Gestión de Recursos	Gestión de recursos educativos	Fortalecer el uso y mantenimiento de recursos tecnológicos para el aprendizaje.	Garantizar que al menos el 90% de los recursos tecnológicos estén en funcionamiento óptimo durante el año escolar.	Implementar un plan de mantenimiento preventivo y capacitaciones sobre el uso adecuado de los recursos TIC.	Coordinador TIC - Encargado de Recursos Educativos

CONCLUSIONES

El análisis integral de la gestión escolar en el Liceo Comercial de Tomé ha permitido identificar fortalezas, oportunidades de mejora y estrategias concretas para optimizar el desempeño institucional. A través del diagnóstico institucional, se evaluaron dimensiones fundamentales como la gestión pedagógica, el liderazgo, la convivencia escolar y la administración de recursos. Esta evaluación ha permitido comprender la realidad del establecimiento, proporcionando información clave para la formulación de un plan de mejoramiento basado en evidencia y en las necesidades reales de la comunidad educativa.

Uno de los hallazgos más significativos es la necesidad de fortalecer la planificación estratégica del establecimiento. Aunque el liceo cuenta con lineamientos generales definidos en su Proyecto Educativo Institucional (PEI), se evidenció la oportunidad de mejorar el monitoreo y la evaluación de sus metas y estrategias. La literatura sostiene que un plan de mejora efectivo debe fundamentarse en un análisis sistemático de datos que permita tomar decisiones informadas y ajustadas a las necesidades educativas (Murillo & Krichesky, 2020, p. 45). En respuesta a esto, el plan de mejoramiento propone acciones específicas para fortalecer el seguimiento de los resultados académicos y formativos, así como para optimizar el uso de los recursos disponibles.

En la dimensión de liderazgo escolar, se constató que un liderazgo directivo sólido es un factor clave en la mejora del aprendizaje y en el fortalecimiento del clima organizacional (Fullan, 2019, p. 32). En el caso del Liceo Comercial de Tomé, se identificó la necesidad de fortalecer la comunicación entre los distintos estamentos del establecimiento y de consolidar un liderazgo pedagógico participativo. Para abordar este desafío, el plan de mejoramiento incluye estrategias dirigidas a la formación de líderes educativos, promoviendo la toma de decisiones colaborativa y la implementación de mecanismos efectivos de comunicación interna.

En cuanto a la convivencia escolar, el diagnóstico reveló avances en la promoción de un ambiente seguro y respetuoso, aunque persisten desafíos en la implementación de estrategias preventivas ante situaciones de conflicto. La literatura

enfatisa que la convivencia escolar no solo implica la ausencia de violencia, sino también la construcción de una comunidad basada en valores compartidos y en la participación activa de todos sus miembros (Torres & Fernández, 2021, p. 27). En este sentido, el plan de mejoramiento incorpora iniciativas para fortalecer la educación socioemocional, la mediación de conflictos y la promoción de espacios de diálogo que favorezcan una cultura de paz y respeto.

Respecto a la gestión de recursos, se evidenció la necesidad de optimizar la administración financiera y el uso de materiales educativos. La eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos es un factor determinante en la calidad de la enseñanza y en la equidad en el acceso a oportunidades de aprendizaje (OECD, 2021, p. 54). Para abordar esta problemática, el plan de mejoramiento considera la implementación de un sistema de control presupuestario más riguroso y la búsqueda de alianzas estratégicas que permitan fortalecer el acceso a tecnologías y herramientas pedagógicas innovadoras.

Desde una perspectiva de proyección, este trabajo no solo establece estrategias para mejorar el desempeño institucional en el corto plazo, sino que también sienta las bases para una cultura de mejora continua en el establecimiento. La implementación de este plan debe ir acompañada de un monitoreo constante y de ajustes flexibles según la evolución de los resultados. Asimismo, es fundamental que toda la comunidad educativa, incluyendo docentes, directivos, estudiantes y familias, participe activamente en el proceso de cambio, asegurando que las acciones propuestas sean sostenibles en el tiempo y generen un impacto duradero en la calidad educativa.

En conclusión, el presente estudio ha permitido diagnosticar con precisión los principales desafíos del Liceo Comercial de Tomé y formular un plan de mejoramiento educativo integral, orientado a la excelencia académica y al fortalecimiento de la comunidad escolar. La implementación de este plan requerirá compromiso, liderazgo y un enfoque de trabajo colaborativo que garantice una transformación efectiva y sostenida en el tiempo, beneficiando a toda la comunidad educativa y asegurando mejores oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

Bellei, C., Cabalin, C., & Rodríguez, D. (2021). La autoevaluación institucional en Chile: avances y desafíos. *Revista de Educación*, 45(2), 123-150.

Bolívar, A. (2022). Liderazgo y mejora escolar: un enfoque integral para la transformación educativa. *Morata*.

Fullan, M. (2019). Nuevas lecciones sobre el cambio en la educación. Recuperado de <https://www.elibro.net/>

Fullan, M. (2019). *Leading in a Culture of Change*. Wiley.

Fullan, M. (2020). *Liderar el cambio: La cultura escolar como motor de transformación*. Ediciones Morata.

García, H., & Pérez, C. (2021). Evaluación del liderazgo directivo en la mejora escolar: estudio en establecimientos públicos y privados. *Revista Iberoamericana de Educación*, 85(2), 45-67.

González, M., & Raczynski, D. (2023). Impacto de la autoevaluación en la calidad educativa: un estudio en establecimientos chilenos. *Educación y Desarrollo*, 30(1), 65-85.

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Corwin.

Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2022). *Transformación educativa: Estrategias para el cambio sostenible*. Ediciones Morata.

Hopkins, D. (2023). *La gestión pedagógica efectiva: Claves para el éxito escolar*. Ediciones Morata.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2021). *Liderazgo escolar: Teoría y práctica*. Ediciones Morata.

Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela. Orientaciones técnicas para sostenedores y equipos escolares 2021*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/18434>

Ministerio de Educación de Chile. (2021). Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño: Orientaciones técnicas para su implementación. Recuperado de <https://sned.mineduc.cl/>

Murillo, F. J., & Krichesky, G. (2020). *Mejora de la escuela y cambio educativo*. Narcea Ediciones.

Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2020). El liderazgo educativo y su influencia en la mejora de la escuela: Una revisión internacional. *Revista de Educación*, 389, 15-45. Recuperado de <https://www.ebsco.com/>

OECD. (2021). *Effective Policies, Successful Schools*. OECD Publishing.

Pardo, M. L., & Rojas, F. (2020). *Estrategias para la gestión eficiente de recursos en la educación secundaria: estudio de caso en América Latina*. Editorial Académica Española.

Sánchez, S., & Contreras, N. (2022). *Gestionar desde las diversidades en aulas, instituciones y territorios: Trayectorias inclusivas en escenarios entramados*. Noveduc.

Torres, C. (2022). ¿Qué es el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)? *Umáximo*. Recuperado de <https://www.umaximo.com/post/que-es-el-plan-de-mejoramiento-educativo>

Torres, J., & Fernández, M. (2021). La convivencia escolar: desafíos y estrategias para su fortalecimiento. *Revista de Educación y Sociedad*, 28(2), 55-72.

UNESCO. (2021). *Educación para la ciudadanía global: Formación en valores y habilidades socioemocionales*. Recuperado de <https://www.unesco.org/en>

Vaillant, D. (2020). *Liderazgo educativo en América Latina: tensiones y desafíos para la mejora escolar*. Fondo de Cultura Económica.

